

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**INFLUÊNCIAS CONTEXTUAIS E CULTURAIS SOBRE A
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
um Estudo no Setor Alimentício do Paraná**

AUTOR: EDSON RONALDO GUARIDO FILHO

CURITIBA, AGOSTO DE 2000.

EDSON RONALDO GUARIDO FILHO

**INFLUÊNCIAS CONTEXTUAIS E CULTURAIS SOBRE A
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
um Estudo no Setor Alimentício do Paraná**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Clóvis L. Machado-da-Silva

Curitiba, agosto de 2000.

*□ Não podemos abordar a sociedade, ou os 'fatos sociais',
como fazemos com os objetos ou eventos
que fazem parte do mundo natural,
pois as sociedades só existem na medida em que são criadas
e recriadas por nossas próprias ações como seres humanos.**

— Anthony Giddens

A meus pais, Edson e Magnólia.

À Patricia.

AGRADECIMENTOS

A produção de uma dissertação de mestrado, revelou-se, ao longo dos últimos meses, um árduo, mas intensamente gratificante período de trabalho. Despertou o prazer pelo conhecimento e pela pesquisa, e muito mais do que isso, mostrou que tamanho esforço não é fruto da obra de uma só pessoa. O resultado final contido nestas páginas só foi possível graças aqueles que, a sua maneira, participaram e contribuíram com esse trabalho. São em breves palavras que, nesse espaço, procuro expressar os sinceros agradecimentos a estas pessoas e instituições.

Primeiramente, agradeço o apoio institucional concedido pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (CEPPAD/UFPR) que possibilitou a realização desta pesquisa; à Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), que na figura de seu presidente, Sr. José Carlos Gomes Carvalho, e do Sr. Maurílio, expressou publicamente o apoio à realização deste trabalho; à Capes pelo suporte financeiro propiciado durante dois anos de estudo.

Agradeço, ainda, a assistência recebida ao longo das diversas fases deste trabalho: aos professores Sérgio Bulgacov e Acyr Seleme, que como membros da banca de projeto trouxeram considerações para o desenvolvimento deste trabalho; à Valéria Silva da Fonseca e Sandro Gonçalves por me auxiliarem na ordenação do pensamento e esclarecimento de conceitos; ao professor Paulo Prado pela paciência dispensada ao longo da análise estatística dos dados; ao professor Virgílio Balestro e Sra. Mercedes que realizaram a revisão gramatical e das referências bibliográficas. Finalmente, agradeço os professores Pedro Steiner e Maria Tereza Leme Fleury, membros da banca examinadora, pela atenção dedicada na leitura deste trabalho e pelas sugestões proferidas.

Aos amigos Maurício Reinert, Fabiane Verdu, Olga Pépece, José Campos de Andrade Filho, Eros Nogueira e Rosângela Mazzia, que no decorrer deste processo, além de participarem de diversas formas no andamento da pesquisa, compartilharam das inquietações e alegrias que fizeram parte desses anos de convivência; à Elisa e Ribamar, pelo entusiasmo e compreensão nos momentos decisivos; à Adélia e Leila pelos bons momentos, amizade e paciência (que somente elas saberiam descrever).

Em todas as idéias aqui apresentadas tenho imensa dívida de gratidão para com meu orientador e professor Clóvis L. Machado-da-Silva, por sua amizade, generosidade e dedicação durante cada instante da pesquisa, a quem devo a oportunidade de crescimento intelectual e a quem admiro como exemplo de profissionalismo acadêmico.

Finalmente, agradeço àquelas pessoas quem considero serem da maior importância e sem as quais nada disso teria sido possível. Patricia, grande companheira, que esteve ao meu lado a todo momento, enxergando as coisas boas nos momentos mais difíceis, a quem dedico meus sonhos. Aos meus pais, a quem devo tudo o que tive e sou, pelo seu exemplo de dignidade, união e perseverança.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	VII
LISTA DE FIGURAS.....	VII
LISTA DE GRÁFICOS	VIII
LISTA DE TABELAS	IX
RESUMO.....	X
ABSTRACT.....	XI
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	4
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA	5
1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	5
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	7
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	9
2.1. AMBIENTE E ORGANIZAÇÕES	10
2.1.1. <i>Contribuições da Teoria Institucional</i>	13
2.1.1. <i>Abordagem Cognitiva</i>	23
2.2. ASPECTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	29
2.3. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	35
2.4. CONTEXTO, VALORES E APRENDIZAGEM	43
3. METODOLOGIA.....	50
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	50
3.1.1. <i>Hipóteses de Pesquisa</i>	50
3.1.2. <i>Definição das Variáveis</i>	50
3.1.3. <i>Definição Constitutiva de Outros Termos Considerados Relevantes</i>	54
3.2. DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA	56
3.2.1. <i>Delineamento da Pesquisa</i>	56
3.2.2. <i>População e Amostra</i>	57
3.2.3. <i>Coleta dos Dados</i>	60
3.2.4. <i>Facilidades e Dificuldades na Coleta de Dados</i>	67
3.2.5. <i>Tratamento dos Dados</i>	69
3.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	70

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE 1	73
4.1. O SETOR DE ALIMENTOS E OS VALORES AMBIENTAIS	74
4.1.1. O Contexto Macroeconômico Brasileiro e a Situação da Indústria.....	74
4.1.2. Histórico do Setor de Alimentos no Brasil	84
4.1.3. Caracterização do Setor Alimentício e o Ambiente Técnico	89
4.1.4. O Ambiente Institucional da Indústria de Alimentos.....	96
4.1.5. Os Valores Ambientais do Setor de Alimentos	114
4.2. ARQUÉTIPO DE APRENDIZAGEM	115
5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE 2	125
5.1. PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA ANÁLISE	125
5.2. DEFINIÇÃO DE CLUSTERS.....	128
5.3. ANÁLISE DO ARQUÉTIPO	133
5.4. VALORES DO ARQUÉTIPO	140
5.5. COMENTÁRIOS FINAIS.....	144
6. CONCLUSÕES	152
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	164

ANEXOS

ANEXO 1 – CARTA FIEP SOLICITAÇÃO	174
ANEXO 2 – APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	175
ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO	177
ANEXO 4 – EVOLUÇÃO DA COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS.....	185
ANEXO 5 – FONTES SECUNDÁRIAS: ANÁLISE CONTEXTUAL	187
ANEXO 6 – FONTES SECUNDÁRIAS: CARACTERIZAÇÃO DO SETOR ALIMENTÍCIO.....	196
ANEXO 7 – FONTES SECUNDÁRIAS: ARQUÉTIPO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL ..	198
ANEXO 8 – CORRESPONDÊNCIA ENTRE AS VARIÁVEIS E QUESTIONÁRIO	200
ANEXO 9 – INDICADORES ECONÔMICOS COMPLEMENTARES	201
ANEXO 10 – TABELAS COMPLEMENTARES: DADOS PRIMÁRIOS DE PESQUISA	202

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1 – Mudanças no Contexto Macroeconômico Recente do Brasil</i>	<i>4</i>
<i>Quadro 2 – Pilares Institucionais quanto a sua Ênfase</i>	<i>14</i>
<i>Quadro 3 – Pilares Institucionais quanto aos seus Elementos e Portadores</i>	<i>15</i>
<i>Quadro 4 – Dimensões do Ambiente Técnico: incerteza e dependência.....</i>	<i>19</i>
<i>Quadro 5 – Generalizações e Vieses Selecionados.....</i>	<i>25</i>
<i>Quadro 6 – Características das Perspectivas Culturais</i>	<i>33</i>
<i>Quadro 7 – Disciplinas da Aprendizagem Organizacional.....</i>	<i>36</i>
<i>Quadro 8 – Aprendizagem nas Organizações: Quatro Processos em Três Níveis.....</i>	<i>39</i>
<i>Quadro 9 – Princípios do Planejamento Holográfico</i>	<i>40</i>
<i>Quadro 10 – Arquétipo Hipotético para Aprendizagem</i>	<i>48</i>
<i>Quadro 11 – Etapas da Pesquisa</i>	<i>61</i>
<i>Quadro 12 – Níveis de Análise Ambiental – Diferenças Básicas</i>	<i>113</i>
<i>Quadro 13 – Conjunto dos Valores Ambientais para o Setor de Alimentos</i>	<i>114</i>
<i>Quadro 14 – Arquétipo de Aprendizagem: Descrição dos Valores</i>	<i>118</i>
<i>Quadro 15 – Arquétipo de Aprendizagem: Características de Estruturas e Sistemas.....</i>	<i>121</i>
<i>Quadro 16 – Comparação entre as Médias dos Respondentes de cada Área para as Características do Arquétipo de Aprendizagem</i>	<i>126</i>
<i>Quadro 17 – Distribuição das Questões segundo as Variáveis Pesquisadas.....</i>	<i>200</i>
<i>Quadro 18 – Perguntas Excluídas da Análise</i>	<i>200</i>

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 – Influências dos Ambientes Técnico e Institucional por Setor de Atividade</i>	<i>20</i>
<i>Figura 2 – Modelo Estratificado de Difusão e Criação Institucional.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 3 – Hierarquia de Valores numa Cultura de Aprendizagem</i>	<i>41</i>
<i>Figura 4 – Modelo Integrado para a Aprendizagem Organizacional</i>	<i>45</i>
<i>Figura 5 – Valores do Contexto Internacional e do Arquétipo de Aprendizagem.....</i>	<i>158</i>
<i>Figura 6 – Modelo Institucional para Aprendizagem Organizacional.....</i>	<i>160</i>

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Inflação Mensal IPC-FIPE (%).....	78
Gráfico 2 – Níveis de Produção, Emprego e Produtividade Industrial (1992 = 100).....	79
Gráfico 3 – Rendimento Médio Real das Pessoas Ocupadas* (1993 = 100).....	79
Gráfico 4 – Saldo da Balança Comercial	80
Gráfico 5 – Investimentos Diretos Externos* (em US\$ milhões)	81
Gráfico 6 – Intercâmbio Comercial Brasileiro com o Mercosul (em US\$ milhões FOB).....	82
Gráfico 7 – Crescimento da Certificação no Brasil NBR ISO 9000	83
Gráfico 8 – Evolução do Número de Fusões/aquisições no Setor de Alimento no Brasil.....	87
Gráfico 9 – Frequência Temática: 1993-1998 (em nº. de artigos).....	100
Gráfico 10 – Distribuição Temática: 1994-1998 (% de artigos) – Folha de São Paulo	101
Gráfico 11 – Frequência Temática: 1993-1998 (em nº. de artigos).....	106
Gráfico 12 – Distribuição Temática: 1994-1998 (% de artigos) – Folha de São Paulo	107
Gráfico 13 – Frequência Temática: 1993-1998 (em nº. de artigos).....	112
Gráfico 14 – Moda e Mediana para as Variáveis de Contexto segundo Grupos de Empresas	130
Gráfico 15 – Mediana das Variáveis de Contexto para os Diferentes Grupos	131
Gráfico 16 – Características do Arquétipo segundo o Contexto Institucional de Referência.....	136
Gráfico 17 – Variáveis do Arquétipo (estatisticamente significativas) segundo o Contexto Institucional de Referência (tipos puros).....	136
Gráfico 18 – Arquétipo de Aprendizagem e Contexto Institucional de Referência*	137
Gráfico 19 – Média dos Valores do Arquétipo entre os Grupos	141
Gráfico 20 – Média dos Valores do Arquétipo para os Diferentes Grupos.....	142
Gráfico 21 – Coeficientes de Variação entre os Diferentes Grupos	143
Gráfico 22 – Relação entre Contexto Institucional de Referência, Características e Valores do Arquétipo para os Tipos Puros.....	149
Gráfico 23 – Distribuição do Percentual de Consumo da População por Classes Sociais (anos selecionados)	201

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 – Distribuição da População de Pesquisa por Porte (em nº. de funcionários)</i>	<i>59</i>
<i>Tabela 2 – Respondentes por Empresa</i>	<i>60</i>
<i>Tabela 3 – Distribuição das Empresas segundo o Porte e a Idade.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabela 4 – Retorno dos Questionários por Empresa.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabela 5 – Evolução do Número de Fusões/aquisições no Brasil por Setor.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabela 6 – Valores da Mediana por Cluster de Empresas</i>	<i>129</i>
<i>Tabela 7 – Valores Modais por Cluster de Empresas.....</i>	<i>129</i>
<i>Tabela 8 – Descrição das Variáveis do Arquétipo segundo o Contexto Institucional de Referência das Empresas.....</i>	<i>134</i>
<i>Tabela 9 – Teste de Tukey-B para as Características do Arquétipo</i>	<i>138</i>
<i>Tabela 10 – Coeficientes de Correlação de Pearson entre as Variáveis do Arquétipo.....</i>	<i>139</i>
<i>Tabela 11 – Descrição dos Valores do Arquétipo de Aprendizagem</i>	<i>140</i>
<i>Tabela 12 – Teste de Tukey-B para os Valores do Arquétipo de Aprendizagem.....</i>	<i>143</i>
<i>Tabela 13 – Cronograma de Redução Tarifária: 1990-1994</i>	<i>201</i>
<i>Tabela 14 – Contexto Ambiental de Referência: por Questão para Todos os Casos.....</i>	<i>202</i>
<i>Tabela 15 – Caracterização dos Respondentes.....</i>	<i>203</i>
<i>Tabela 16 – Descrição das Questões Correspondentes aos Valores do Arquétipo de Aprendizagem</i>	<i>204</i>

RESUMO

Sob o respaldo de intenso processo de instabilidade ambiental, a temática da aprendizagem organizacional vem ganhando espaço na literatura acadêmica e gerencial. Entretanto, a diversidade de perspectivas e o forte viés gerencialista pouco têm contribuído para a consolidação de uma teoria explicativa sobre o tema. Analisando as influências de valores contextuais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional em empresas do setor alimentício do Estado do Paraná, a presente pesquisa contribui com esse debate, integrando aspectos cognitivos, culturais e institucionais, na investigação da natureza desse fenômeno enquanto processo articulado no contexto social que envolve o conjunto das organizações. Sob a hipótese de que a predisposição para a aprendizagem varia segundo o contexto institucional de referência da organização, analisou-se diversas fontes de dados secundários, com o intuito de (i) caracterizar o ambiente técnico e institucional do setor alimentício, considerando os níveis de análise regional, nacional e internacional, e (ii) construir um arquétipo para aprendizagem. Por meio de um questionário enviado às empresas instrumentalizou-se o problema proposto. O delineamento da pesquisa é do tipo levantamento com perspectiva de análise descritivo-quantitativa. Com vistas a explorar diferenças entre grupos de empresas com distintos contextos institucionais de referência, no que tange aos atributos e valores do arquétipo, utilizou-se procedimentos de análise da variância. Os resultados indicam para a validação das hipóteses de pesquisa: empresas com contexto institucional de referência de nível internacional apresentaram maiores graus de presença das características do arquétipo, enquanto aquelas com nível de análise ambiental mais restrito, foi constatada menor presença dessas características. Em face dos resultados obtidos, sugere-se um modelo apoiado sobre três pontos de construção e reconstrução: o primeiro, referente a articulação entre valores ambientais e organizacionais; o segundo correspondente a interação entre os membros organizacionais e o conjunto de valores intersubjetivos; e o terceiro, entre esses valores e a estrutura, numa lógica de mútua constituição. Expõe-se dessa maneira a dinâmica do relacionamento entre o plano de ação e o institucional, em que a aprendizagem pode ser compreendida enquanto meio e resultado recursivamente construídos, seguindo a lógica da dualidade da estrutura proposta por Giddens.

ABSTRACT

With the intense environmental instability process as backing, the organizational learning thematic has been gaining space in an academic and managerial literature. However, the diversity of perspectives and the strong managerial bias have poorly contributed to the consolidation of an explanatory theory of the theme. Analyzing the influence of contextual and organizational values on organizational learning in companies of the food industry in the State of Paraná, this research contributes to the debate, integrating cognitive, cultural and institutional aspects to the investigation of the nature of this phenomenon as an articulated process in the social context that embraces all the organizations. Under the premise that the predisposition for learning varies according to the institutional context of the organization's reference, various secondary data sources were analyzed, aiming (i) to characterize the technical and institutional environment of the food sector and considering regional, national and international analysis levels, and (ii) to build a learning organization archetype. Through a questionnaire sent to the companies, the proposed problem was instrumentalized. The research design constitutes a survey, with a descriptive-quantitative perspective of analysis. Variance analysis was used to explore the differences of groups of enterprises with distinctive institutional contexts of reference regarding the attributes and values of the archetype. The results indicate validation of the research hypothesis: enterprises with institutional context of reference at international level showed higher presence of archetype characteristics. On the other hand, enterprises with lower levels of environmental analysis showed less presence of archetype characteristics. Based on these results, it was suggested a model supported by three points of construction and reconstruction: the first refers to the interactivity between environmental and organizational values; the second corresponds to the relation between the organizational members and their sets of intersubjective values; the third, connects these values to structure in a logic of mutual constitution. In this way, the dynamic of the relationship between the plan of action and institutions is revealed, in which organizational learning can be understood as means and results recursively constructed, according to Giddens' duality of structure.

1. INTRODUÇÃO

As duas últimas décadas foram marcadas pelo alto dinamismo e aumento da turbulência ambiental. O acelerado desenvolvimento tecnológico e a derrubada de barreiras comerciais que estimularam a criação de blocos econômicos e o aumento do volume de trocas entre os países são alguns exemplos das transformações recentemente ocorridas no mundo. Paralelamente, a complexidade político-econômica e as peculiaridades socioculturais de cada país contribuem para tornar a atividade organizacional ainda mais desafiadora.

Em face desse cenário, a habilidade organizacional de lidar com as adversidades contextuais vem sendo valorizada, gradualmente, passando a ser compreendida como variável determinante para o bom desempenho e sobrevivência das organizações, bem como assunto predominante na literatura acadêmica e gerencial (Greenwood e Hinings, 1996).

Schön (1971), chamava a atenção para o final do *stable state*, no início da década de 70. Segundo o autor, está em andamento um processo de transformação nas bases da estrutura da sociedade, impulsionado por um avanço meta-tecnológico¹, o qual nos dias atuais parece ter-se acentuado. Nesse sentido, alerta para a necessidade daquilo que atualmente é conhecido como aprendizagem organizacional. Nas palavras do autor:

“A perda do *stable state* significa que nossa sociedade e todas as suas instituições estão num processo *contínuo* de transformação. (...) Precisamos aprender a entender, guiar, influenciar e gerenciar essas transformações, (...) em outras palavras, temos de nos tornar peritos em aprendizagem. (...) temos de inventar e desenvolver instituições que sejam ‘sistemas de aprendizagem’, ou seja, sistemas capazes de conduzir sua própria transformação contínua. A tarefa que se torna imperativa com a perda do *stable state*, tanto para a pessoa, como para as nossas instituições e para a sociedade como um todo, é aprender sobre aprendizagem” (p. 30, *itálico no original*).

¹ Meta-tecnologia, de acordo com Schön (1971), é aquela cujo efeito é o de desencadear novos avanços tecnológicos, de modo contínuo, estimulando a difusão e a inovação, tornando a sociedade cada vez mais dependente de constantes mudanças, uma espécie de efeito em cascata.

Em trabalho posterior, Argyris e Schön (1978) reforçam esse raciocínio considerando a prevaência no futuro da instabilidade tecnológica, política e econômica. Para eles, “o nosso grande poder de resolver problemas parece multiplicá-los” (p. 9); a aprendizagem organizacional, nesse contexto, passa a ser um requisito não ocasional, mas uma necessidade “contínua e endêmica da nossa sociedade” (p. 9).

Entender a aprendizagem, no âmbito organizacional, é tarefa para muitos estudiosos com diferentes perspectivas. Grande parte da literatura sobre o tema, no entanto, se refere à questão como um aspecto de caráter instrumental, relacionando-a a temas como sistemas de informação, estruturas hierárquicas alternativas, integração de sistemas gerenciais, entre outros exemplos, que deveriam ser implantados e desenvolvidos pelas empresas, como forma de estimular sua capacidade de aprendizado.

Embora seja importante manter esse tipo de perspectiva, não se deve tratá-la com exclusividade. Hinings et al. (1996) observam que na atual teoria organizacional há uma tendência de se estudar o relacionamento entre aspectos estruturais e preferências, quanto ao comportamento e objetivos da organização vistos sob a ótica de seus integrantes. Normalmente centrado no ponto de vista dos dirigentes organizacionais, esse tipo de abordagem introduz uma preocupação relevante com a interação do enfoque cultural com as variáveis estruturais, traduzida pela relação entre valores e integração cultural, com o arranjo estrutural da organização.

Scott (1995a) também visualiza essa problemática cultural, porém sob uma ótica mais abrangente: a do contexto institucional. Segundo o autor, desde meados dos anos setenta, passou-se a dar maior importância às diversas faces que compõem o ambiente. Os modelos de análise ampliaram sua concepção, envolvendo não só a dimensão econômica, como também a cultural e a social.

Os conceitos de ambiente técnico e ambiente institucional, desenvolvidos pela teoria institucional, evidenciam tal enriquecimento analítico. Meyer e Rowan (1977) constataram que, conjuntamente com aspectos econômicos, regras institucionalizadas e um amplo sistema de crenças e valores ambientais exercem influência sobre a atividade organizacional, constituindo o que os autores chamaram

de mitos racionalizados: “produtos, serviços, técnicas, políticas e funções institucionalizadas são poderosos mitos; muitas organizações se adaptam a eles cerimonialmente” (Meyer e Rowan, 1977, p. 340).

Dentre as implicações possíveis dessa perspectiva, sugere-se que as organizações não só competem pela disponibilidade de recursos e mercado consumidor, mas também com relação à legitimidade e aceitação contextual de suas ações e estratégias (DiMaggio e Powell, 1983). Logo, podemos inferir que forças atreladas à rede de valores ambientais, por afetarem o direcionamento da organização, também atuam influenciando a face estrutural e instrumental da aprendizagem organizacional.

Este trabalho se propôs a estudar essas abordagens simultaneamente. Isolar a questão estrutural dos valores ambientais ou organizacionais, que lhes estão subjacentes, não condiz com os objetivos desta dissertação. Tratar a aprendizagem sem dar a devida atenção à sua dimensão cultural seria reduzi-la a um receituário de práticas, cujos fins seriam proporcionar respostas padronizadas aos problemas organizacionais. Pelo contrário, é importante perceber o papel do contexto institucional maior, envolvendo o processo de criação e recriação da realidade que, a partir da socialização de valores entre os indivíduos, define padrões estruturais e estratégicos para a atividade da organização. Reconhecer esse fato é tratar a questão da aprendizagem como processo não pontual, mas dinâmico, contínuo e culturalmente articulado no contexto social, que envolve o conjunto das organizações.

Tais observações são válidas para o ambiente brasileiro. A grande turbulência presente no contexto nacional, especialmente na última década, fizeram com que as preocupações com relação à mudança e à aprendizagem organizacional aumentassem. Pressões de caráter técnico e institucional afetaram a maior parte das organizações brasileiras, requerendo constantes transformações em todas as suas dimensões, numa tentativa de controlar a sua vulnerabilidade.

De modo geral, quatro mudanças significativas recentes afetaram o direcionamento estratégico e as estruturas das organizações brasileiras, pelo menos de boa parte delas, conforme se ilustra no Quadro 1.

Quadro 1 – Mudanças no Contexto Macroeconômico Recente do Brasil

Principais mudanças contextuais	Impactos
1. Globalização e abertura comercial	• Aumento da competitividade; pressões por produtividade e qualidade; internacionalização; dilema crise-oportunidade.
2. Plano Real e estabilização	• Planejamento de médio prazo; redução de ganhos da ciranda financeira; aumento da renda real e do mercado consumidor.
3. Mercosul	• Aumento do fluxo de comércio entre os países membros; presença de novos concorrentes e fornecedores de insumos; novos mercados.
4. Crise financeira	• Retração econômica; aumento do custo do capital; pressões inflacionárias; desvalorização cambial; redução do consumo.

Fonte: elaboração do autor.

A complexidade, própria das organizações a partir de certo porte, e o dinamismo ambiental, caracterizado brevemente neste capítulo, aumentam a preocupação com ajustes organizacionais, enfatizando cada vez mais a necessidade de transformações contínuas, adequadas e aceleradas, as quais refletem aspectos inerentes aos processos de aprendizagem organizacional. Por outro lado, inserem novos conceitos e valores no ambiente, os quais influem no direcionamento das organizações. É sob condições impostas por esse contexto que se dá a análise organizacional ao longo deste trabalho.

A presente dissertação está norteada por essas formulações iniciais, conforme demonstra o problema de pesquisa exposto a seguir.

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante das considerações precedentes, apresenta-se como tema da pesquisa a influência de valores ambientais e valores organizacionais (essencialmente dos dirigentes do nível estratégico) sobre a predisposição para a aprendizagem organizacional, em empresas fabricantes de produtos alimentares do Estado do Paraná.

Assim, esta dissertação se propôs analisar a relação entre aspectos culturais e aprendizagem organizacional, considerando o seguinte problema de pesquisa:

QUAL A INFLUÊNCIA DE VALORES AMBIENTAIS E ORGANIZACIONAIS SOBRE A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, EM EMPRESAS DO SETOR ALIMENTÍCIO DO ESTADO DO PARANÁ?

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho consistiu em verificar a influência exercida por valores ambientais, especificamente do ambiente técnico e institucional, e por valores dos dirigentes do nível estratégico, sobre a predisposição organizacional para a aprendizagem, em organizações fabricantes de produtos alimentares do Estado do Paraná.

Em termos de objetivos específicos, procurou-se:

- Identificar os valores presentes nos ambientes técnico e institucional, no período de estudo.
- Identificar os valores dos dirigentes do nível estratégico das organizações objeto do estudo e avaliar seu grau de congruência com os valores ambientais.
- Classificar as organizações segundo o seu contexto institucional de referência;
- Construir um arquétipo de organização de aprendizagem.
- Verificar o grau de presença das características estruturais do arquétipo de aprendizagem nas organizações em estudo.
- Verificar o nível de congruência dos valores dos dirigentes organizacionais com os valores do arquétipo de aprendizagem.
- Avaliar a influência dos valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem nas empresas em estudo.

1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A contribuição teórica que se propôs esta dissertação se dirigiu, primeiramente, para a tentativa de maior elaboração do constructo aprendizagem organizacional, o qual passa a ganhar maior complexidade, a partir da influência de elementos culturais a ele associados. Isso significa ser necessário entender a aprendizagem organizacional de forma mais analítica, reconhecendo a presença de aspectos não instrumentais, pouco trabalhados pela literatura especializada na área, que afetam não só o entendimento, como também os resultados de um tratamento prescritivo do assunto.

Por outro lado, a compreensão da aprendizagem organizacional sob essa ótica mais elaborada implica, ainda, maior reconhecimento da influência cultural, de âmbito macro e microsocial, sobre a atividade organizacional. No caso específico desta dissertação, privilegiaram-se a abordagem institucional, em sua vertente cognitiva, e a visão metafórica de cultura, numa tentativa de envolver e ampliar o escopo da participação de elementos simbólicos expressos, respectivamente, por valores ambientais e organizacionais atuantes sobre a organização.

Finalmente, procurou-se contribuir para a construção do conhecimento da teoria organizacional como um todo, envolvendo diversas correntes teóricas na análise de um mesmo fenômeno. Assim, formulou-se um modelo que inclui elementos de caráter institucional (aspectos simbólicos do contexto macrossocial), cognitivo (sistemas de interpretação) e cultural (aspectos simbólicos no âmbito organizacional).

Em termos práticos, este trabalho procurou trazer elementos que evidenciam a influência de fatores culturais sobre o processo de aprendizagem organizacional. Dessa forma, o contínuo conhecimento da base de valores organizacionais e ambientais, realizando sua associação não só com as necessidades econômicas, mas também com os requisitos contextuais, pode esclarecer quais são os aspectos subjacentes à atividade organizacional, permitindo, assim, a elaboração de uma trilha contínua e efetiva para a aprendizagem.

Além disso, procurou-se chamar a atenção para um ambiente em que as realidades são variadas, dependendo dos significados que são compartilhados pelos grupos. Nesse sentido, os processos de interpretação e de difusão do conhecimento social, associados a uma postura crítica, qualificam o papel dos gestores sob uma ótica menos funcionalista, calcada sobre a criação de contextos dentro de perspectivas múltiplas. Por outro lado, essa abordagem implica reflexão sobre as atividades e inatividades, especialmente dos dirigentes organizacionais, como potenciais modeladores do contexto; o ambiente é parte da organização e deve ser compreendido como tal (Smircich, 1983c).

Observar a atividade de aprendizagem organizacional dessa forma demonstra que a sua aplicação estritamente prescritiva, sem reflexão analítica sobre bases

culturais, induzem resultados pontuais. O que se procurou nesta dissertação foi evidenciar o dinamismo subjacente àquilo que se trata como aprendizagem. Não somente o ambiente se transforma; as percepções, as relações que sustentam as interpretações sobre eventos, as conexões entre arranjos organizacionais refletidas sobre valores e compromissos dos membros da organização também são elementos dinâmicos e estão associados na concepção de aprendizagem aqui proposta. A aprendizagem, enquanto ferramenta, tem aplicação limitada; porém, quando concebida como a essência da atividade organizacional, abrangendo aspectos pouco favorecidos nas abordagens tradicionais, reduz a ênfase normativa associada à turbulência ambiental que afeta a organização.

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Diante do exposto acima, este trabalho está organizado em seis capítulos. Nesta primeira parte, introduziu-se a temática estudada, formulando-se o problema e os objetivos da presente pesquisa, bem como sua justificativa teórica e prática.

Na sequência, o segundo capítulo aborda as teorias e conceitos que fundamentam o presente trabalho. Inicia-se com uma discussão a respeito da relação ambiente organização, enfatizando as contribuições da teoria institucional e da abordagem cognitiva da estratégia. Em seguida, destacam-se alguns aspectos de cultura organizacional, especialmente a questão das subculturas e dos valores organizacionais. Discutem-se, ainda, os tratamentos dados à temática da aprendizagem organizacional que, por fim, integrando-se aos elementos anteriormente apresentados, contribuiu para a construção de um modelo de estudo para a aprendizagem organizacional apoiado sobre o relacionamento entre ambiente e organização sob uma perspectiva cultural, considerando o papel da interpretação, do contexto institucional de referência e da noção de arquétipos.

No terceiro capítulo, os procedimentos metodológicos para a realização da investigação empírica são detalhados. Encontram-se presentes, as hipóteses de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das variáveis em estudo, bem como de outros termos considerados relevantes, além da descrição da população e amostra do estudo, o delineamento da pesquisa, as fontes, o tratamento dos dados coletados e as dificuldades e limitações enfrentadas no curso do presente trabalho.

O capítulo quatro relata com maiores detalhes os procedimentos adotados numa fase preliminar da pesquisa, descrevendo, passo a passo, o levantamento de valores do contexto institucional, definindo os diferentes níveis de análise ambiental que serviram de base para a classificação do contexto de referência das indústrias produtoras de alimentos, bem como a construção do arquétipo de aprendizagem; tais elementos também subsidiaram a elaboração do instrumento de coleta de dados e se basearam numa exaustiva análise de dados secundários.

No capítulo cinco, os dados primários coletados por meio do questionário de pesquisa são descritos e analisados de acordo com procedimentos estatísticos definidos na metodologia, visando a verificar as hipóteses de pesquisa. E finalmente, no capítulo seis, encontram-se conclusões obtidas com o desenvolvimento deste estudo e sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

“O sucesso organizacional tem sido diretamente atribuído à habilidade de lidar e sustentar a mudança estratégica”. Esta afirmação de Wilson (1992, p. 3) ilustra o pensamento dominante por trás de grande parte da literatura atual a respeito do tema. Segundo o autor, a dinâmica atual vivenciada pelas organizações faz com que predomine a preocupação com a elaboração de uma estratégia para a mudança, alimentando a crença de que seu planejamento é possível (p. 41). “Desenvolvimento da ‘firma flexível’, descentralização, criação de estruturas gerenciais ‘enxutas’, a articulação explícita da ‘declaração de missões’, ‘*empowerment*’ e o desenvolvimento de ‘competências’ individuais” (p. 3) constituem exemplos do vocabulário dessa tendência.

Alternativamente a essa perspectiva normativa, que procura formular diretrizes organizacionais bem planejadas para a adaptação ao contexto ambiental, outras abordagens visam à compreensão do processo de mudança de modo mais analítico, não se resumindo ao alto grau de voluntarismo por parte dos gestores contido no caso anterior (Wilson, 1992). Os trabalhos de Pettigrew, Ferlie e McKee (1994) e Hinings e Greenwood (1988) podem ser enquadrados nessa categoria.

Nesse sentido, Rajagopalan e Spreitzer (1996) agruparam os estudos sobre mudança em duas escolas de pensamento, cada qual com perspectivas diferentes: a do *conteúdo*, que enfatiza os antecedentes e as conseqüências da mudança, com predominância de uma ótica de análise racional; e a escola de *processo*, voltada para análises em profundidade, ao longo de vários anos, envolvendo modelos de aprendizagem e cognitivos de mudança.

Estas diferentes perspectivas sobre a mudança estratégica derivam em grande parte do modo em que se concebe a relação ambiente-organização. Distintas acepções sobre a noção de ambiente, enquanto representação cognitiva ou objetivamente considerado, resultam em formulações teóricas alternativas. A seção subsequente tem como objetivo apresentar uma discussão mais elaborada desses aspectos localizando os pressupostos adotados ao longo desse trabalho.

2.1. AMBIENTE E ORGANIZAÇÕES

A relação existente entre a organização e seu ambiente é elemento constantemente mencionado pela literatura em teoria das organizações: distintas abordagens são identificadas, cada uma delas fornecendo uma orientação e base intelectual própria para a análise desse relacionamento.

As diferentes escolas de pensamento podem ser localizadas ao longo de um *continuum* entre perspectivas subjetivas e objetivas (Burrell e Morgan, 1994). A diferenciação fundamental entre elas pode ser descrita em termos ontológicos e dos pressupostos da natureza humana que assumem. Nas abordagens objetivas, encontram-se concepções do realismo social, que visualizam a realidade como algo concreto, externo e independente do indivíduo, com estruturas relativamente sólidas e imutáveis. Os seres humanos, expostos aos estímulos deste ambiente concreto, teriam suas atividades por ele determinadas, restando-lhes a opção de se adaptar para sobreviver (Burrell e Morgan, 1994; Smircich, 1985). Alternativamente, teorias sociais construcionistas entendem a realidade como “produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos” (Morgan, 1980, p. 608), ou seja, “construída pela mente humana interagindo em situações sociais” (Scott, 1995b, p. x), reconhecendo, dessa forma, a presença de aspectos cognitivos e relativos à autonomia humana².

De acordo com o exposto acima, Smircich e Stubbart (1985), analisando o debate presente na teoria organizacional e na administração estratégica sobre a concepção de ambiente, apresentam-no sob três enfoques: (i) como fenômeno objetivo, (ii) como algo percebido e (iii) como representação ou criação social. Do ponto de vista objetivo, trata-se o ambiente de forma concreta e independente, onde se situa a organização que, preocupada em se adaptar e garantir sua sobrevivência, procura identificar ameaças e oportunidades. A lógica inerente é a da previsibilidade e do controle (Smircich, 1983c); todavia essa perspectiva, de caráter racional, trata a cognição dos gestores como uma “caixa preta” (Rajagopalan e Spreitzer, 1996, p.

² Ressalta-se que a perspectiva interpretativa se encontra sob os pressupostos subjetivos, enquanto o funcionalismo sob os objetivos.

55). Apenas quando se passa a entender o ambiente como fenômeno percebido, tal dimensão ganha relevância. Segundo Smircich e Stubbart (1985), considera-se, nesta formulação, a capacidade de interpretação e a racionalidade dos indivíduos como limitadas, conforme introduziu Simon (1970) em seu trabalho sobre o comportamento administrativo. Nesse sentido, o objetivo da organização seria reduzir as diferenças entre aquilo que é percebido pelos seus membros-chaves e a realidade, que continua sendo material e externa.

Finalmente, somente sob a ótica do ambiente como existência socialmente criada é que se nota uma substancial transformação quanto à sua concepção e relacionamento com as organizações. Neste modelo, assume-se uma visão que trata a organização como qualidade de interação³, definida pelo “grau no qual um conjunto de pessoas compartilham muitas crenças, valores e pressupostos que os encorajam a fazer interpretações que mutuamente se reforçam em seus próprios atos e nas ações dos outros” (Smircich e Stubbart, 1985, p. 727). Isso significa que o ambiente deixa de ser algo, meramente, concreto e exterior, tornando-se entidade construída pelos dirigentes organizacionais⁴, ou seja, trata-se de algo que, simultaneamente, interage com a organização e faz parte de sua constituição; tanto as organizações quanto seus ambientes são representações construídas e objetivadas por seus próprios membros. Este ponto de vista que, de certa forma, ocupa posição intermediária entre os enfoques objetivos e subjetivos⁵, servirá como suporte para este trabalho.

Nesse sentido, encontra-se grande influência da sociologia do conhecimento de Berger e Luckmann que, justamente, tratam da noção de mundo criado, a partir dos elementos simbólicos decorrentes das interações sociais. Em sua obra “A

³ Sabendo-se que a tradição nominalista não reconhece a concretude do mundo, conceitos, nomes e rótulos são utilizados para dar sentido àquilo que é externo à cognição individual, conforme explicam Burrell e Morgan (1994). Nesse sentido, Smircich e Stubbart (1985) entendem as denominações “organização” e “ambiente” como a diferenciação de atividades organizacionais e não organizacionais, e daí, a definição de organização como qualidade de interação e não como uma entidade meramente real.

⁴ Sob essa perspectiva, amplia-se o papel do dirigente organizacional. A questão da interpretação do ambiente pelos dirigentes, transmitindo significado para o interior da organização, será abordado adiante, em seção sobre a abordagem cognitiva da estratégia.

⁵ Ver também, Gioia e Pitre (1990).

construção social da realidade”⁶, os autores entendem que a realidade decorre de um processo de tipificação recíproca de ações habituais que, ao longo da história compartilhada dos atores sociais, atingem o *status* de facticidade objetiva. Em outros termos, a realidade é produto da atividade humana e, paradoxalmente, é assumida como objetiva e externa aos indivíduos, participando como estrutura – ou guia – dessas mesmas ações.

Derrubando o alto grau de determinismo ambiental das proposições anteriores, essa concepção abre espaço para uma análise que abranja tanto aspectos relativos à ação quanto à interpretação (Smircich e Stubbart, 1985; Scott, 1992). Assim, esse modelo se diferencia dos precedentes quanto ao seu grau de abstração, na medida em que aceita que as organizações criam uma representação de realidade – de seu ambiente – e que possuem a capacidade de modificá-lo proativamente ou a partir de atos não intencionais e de efeitos imprevistos.

Scott (1995a), apresentando as transformações, a partir dos anos 60, na concepção de ambiente, resume o que foi tratado até agora e acrescenta outros pontos. Segundo o autor, (i) não mais se trata de ambiente como algo externo à organização; (ii) focalizam-se atributos ambientais mais específicos ao relacionamento interorganizacional, ao invés de características que influenciam estruturas ou comportamentos das organizações individuais, tais como escassez e complexidade; (iii) expandiu-se o nível de análise de uma única organização e seus parceiros mais próximos para estudos que envolvessem populações, comunidades e campos organizacionais⁷; e principalmente, (iv) a noção de ambiente vem sendo ampliada, envolvendo aspectos simbólicos, sob a forma de elementos sociais e culturais, que atuam em conjunto com a dimensão econômica.

De modo geral, esses trabalhos refletem a mudança naquilo que se concebe como ambiente, partindo de uma ótica meramente funcionalista de natureza realista social, em direção à perspectiva com elementos interpretativistas que, segundo Smircich e Stubbart (1985, p. 727), “coloca processos e entidades simbólicos no

⁶ A publicação original data de 1967. A versão em português é de 1996.

⁷ Sobre campos organizacionais, ver DiMaggio e Powell (1983) e Scott (1995b).

centro da análise”, adicionando aspectos e conceitos antes ignorados pelos pesquisadores.

Tal refinamento do conceito de ambiente – no qual se apóia esta dissertação – e de sua relação com as organizações, é fruto, em certa medida, do esforço da teoria institucional, especialmente do novo institucionalismo, e também da abordagem cognitiva da estratégia e da mudança, apresentadas nas seções subseqüentes.

2.1.1. Contribuições da Teoria Institucional

Ao se reconhecer a importância de símbolos e significados, segundo Scott (1995b), faz-se referência à teoria weberiana, cuja preocupação diz respeito à presença de elementos associados à interpretação subjetiva dos atores que devem, também, ser considerados na análise de condições objetivas. Tal aspecto implicaria a existência de um conjunto de regras culturais, que levariam ao condicionamento de estruturas e comportamentos sociais. A análise das formas de dominação – tradicional, carismática e racional-legal – pode servir como exemplo de como diferentes sistemas de autoridade podem ser exercidos de forma legítima, segundo os padrões culturais vigentes (Weber, 1973; Scott, 1995b; Motta e Pereira, 1981). Nesses termos, Scott (1995b) considera a influência dessas idéias sobre a corrente institucional atual.

Denominada de o “novo institucionalismo”, essa vertente vem ocupando espaço no mundo acadêmico desde meados da década de 70. Scott (1995a) e DiMaggio e Powell (1991) destacam os trabalhos de Meyer e Rowan (1977) e Zucker (1977), entre outros autores, como pioneiros nessa corrente. Eles observaram que valores institucionalizados na sociedade permeiam as estruturas e formas organizacionais, destacando que a análise de aspectos instrumentais deve ser enriquecida com a presença de elementos culturais e simbólicos no estudo organizacional.

“As organizações são direcionadas para incorporarem as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados predominantes sobre o trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. Organizações que assim procedem aumentam sua legitimidade e sua perspectiva de sobrevivência,

independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos” (Meyer e Rowan, 1977, p. 340).

No entanto a teoria institucional nem sempre focalizou estes temas. Scott (1995b) ilustra as distintas linhas da escola institucionalista, classificando-as em três pilares, conforme está representado no Quadro 2 e no Quadro 3:

Quadro 2 – Pilares Institucionais quanto a sua Ênfase

	<i>Regulativo</i>	<i>Normativo</i>	<i>Cognitivo</i>
Base de submissão	• Obediência	• Obrigação social	• Dada como certa (<i>taken for granted</i>)
Mecanismos	• Coercitivo	• Normativo	• Mimético
Lógica	• Instrumentalidade	• Conformidade	• Ortodoxia
Indicadores	• Regras, leis, sanções	• Certificação, credibilidade	• Persistência, isomorfismo
Base de legitimidade	• Legalmente sancionado	• Moralmente governado	• Culturalmente sustentado, conceitualmente correto

Fonte: Scott (1995b, p. 35)

A vertente enquadrada no pilar regulativo se baseia sobre pressupostos realistas sociais em que “os atores têm interesses ‘naturais’ que perseguem racionalmente” (Scott, 1995b, p. 37). Sua lógica de ação assume que os atores sociais, incluindo as organizações, orientam seus interesses segundo a ótica utilitarista de custo-benefício. Objetivando evitar conflitos ou solucionar diferenças, regras e normas são criadas, impondo sanções ao comportamento dos atores que podem sofrer punições caso não lhes obedecerem. O mecanismo institucional de controle é o coercitivo (Scott, 1995c).

Já o pilar normativo segue uma lógica de conformidade, orientada por uma dimensão moral fundamentada no contexto social. A preocupação básica é o comportamento apropriado, que se incorpora como padrão de conduta. Reconhece-se o papel de valores e expectativas do grupo, restringindo a escolha dos atores individuais. O mecanismo institucional é o normativo (Scott, 1995b, 1995c).

Finalmente, fundado sobre pressupostos do social construcionismo, o pilar cognitivo apresenta uma lógica de ação decorrente de um conjunto de conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos, os quais constituem parâmetros para aquilo que os atores sociais concebem como realidade (Scott, 1995c).

Quadro 3 – Pilares Institucionais quanto aos seus Elementos e Portadores

Portadores	Pilares		
	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Culturas	• Regras • Leis	• Valores • Expectativas	• Categorias • Tipificações
Estruturas Sociais	• Sistemas governamentais • Sistemas de poder	• Regimes • Sistemas de autoridade	• Isomorfismo estrutural • Identidades
Rotinas	• Protocolos • Procedimentos padrões	• Conformidade • Desempenho dos deveres	• Programas de desempenho • “scripts”

Fonte: Scott (1995b, p. 52)

A diferença fundamental entre essas duas últimas correntes reside nos pressupostos que definem sua lógica; a perspectiva normativa, moralmente governada, embora desloque seu foco para elementos não racionais de caráter coletivo, cujo poder social moldam o comportamento dos atores, tende ainda a aceitar os pressupostos realistas sociais. A vertente cognitiva, que orienta esta dissertação, por sua vez, se baseia sobre o que é culturalmente sustentado, porém sobre pressupostos construtivistas, ou seja, os agentes são construídos socialmente; há um processo maior que se incorpora ao sistema de conhecimento, o qual define comportamentos e estruturas que são assumidos como certos (Scott, 1995c). Dessa forma, distingue-se da versão normativa no sentido em que sua ênfase recai sobre a importância de identidades sociais (concepção de quem somos e de como as ações fazem sentido) e não sobre o poder dos papéis (expectativas normativas que guiam o comportamento).

Entre as raízes desta perspectiva, constituindo as bases para o novo institucionalismo, estão autores como Berger e Luckmann (1996), cujo trabalho enfatiza a criação de uma realidade socialmente construída com base num conjunto de crenças e conhecimentos compartilhados. Esses autores enfatizam que toda a situação social que perdure no tempo tem a tendência de ser institucionalizada, devido à necessidade de previsibilidade e controle social das ações rotineiras. Isto significa que, num primeiro instante, as ações habituais tornam-se tipificações, ou seja, padrões de associações entre executores e tarefas executadas. Com a transmissão dessas tipificações, ao longo do tempo e das gerações, elas passam a ser objetivadas, aceitas como fatos inegáveis; aquilo, portanto, que anteriormente se concebia como “lá vamos nós de novo” – o hábito – ganha caráter normativo,

inerente ao sistema de conhecimento humano, atingindo o *status* do “é assim que as coisas são feitas”. Dessa forma, a criação de um conjunto de crenças e conhecimentos compartilhados originam uma realidade socialmente construída, institucionalizada e legitimada perante a sociedade.

Para Berger e Luckmann (1996), a construção do mundo institucional decorre de três momentos dialeticamente relacionados⁸ e que correspondem a uma caracterização da realidade social: (i) a exteriorização, em que a sociedade é tratada como produto humano; (ii) a objetivação, atribuindo à sociedade a qualidade de realidade objetiva e; (iii) a interiorização, que entende o homem como produto social. Nesse sentido, os autores afirmam:

“o conhecimento aprendido no curso da socialização (...) serve de mediação na interiorização (...) das estruturas objetivadas do mundo social. (...) O conhecimento situa-se no coração da dialética fundamental da sociedade. ‘Programa’ os canais pelos quais a exteriorização produz um mundo objetivo. Objetiva este mundo (...), isto é, ordena-o em objetos que serão apreendidos como realidade. É em seguida internalizado *como* verdade objetivamente válida no curso da socialização. Desta maneira, o conhecimento relativo à sociedade é uma *realização* no duplo sentido da palavra, no sentido de apreender a realidade social objetivada e no sentido de produzir continuamente esta realidade” (p. 94, *itálicos no original*)

Esse raciocínio, segundo Scott (1991), reproduz uma abordagem que revela um contexto cultural mais amplo, que se sobrepõe a aspectos subjetivos, enfatizando um processo de interação social que forma as bases do conhecimento institucionalizado. Assim, a institucionalização representa um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, bem como, pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social, os quais constituem parâmetros para a concepção de realidade dos atores sociais e que, portanto, definem o seu modo de agir. Em busca de legitimação e aceitação social, as organizações conformam suas ações e estruturas aos valores ambientais e aos conceitos considerados socialmente corretos. Nesse sentido, atribui-se ao trabalho de Berger e Luckmann a capacidade de relacionar a

⁸ É importante frisar que o mundo institucional precisa ser legitimado, isto é, “modos pelos quais pode ser ‘explicado’ e justificado” (Berger e Luckmann, 1996, p. 88).

abordagem cultural com o conceito de instituição (Scott, 1995b), o qual se resume nas palavras de Meyer, Boli e Thomas (1994, p. 10, 17):

“regras culturais que dão significado coletivo e valor a entidades e atividades particulares, integrando-as a esquemas maiores. (...) A própria cultura inclui os modelos institucionais da sociedade. A estrutura cultural desses modelos define e integra a estrutura da sociedade, assim como dos atores que têm *status* legitimado e os padrões de atividade que levam a possessões coletivas. Linhas de pensamento, tratando de cultura somente como regras de valor e técnica nos limites morais e naturais da sociedade, ignoram o fato de que os principais mitos culturais da sociedade moderna são aqueles que dão significado e valor à sociedade e aos seus componentes. (...) Uma análise apropriada deve focar em instituições – nas regras culturais da própria sociedade”.

Diante da apresentação de algumas idéias gerais propostas pela teoria institucional, especialmente a corrente cognitiva, retoma-se, agora, a discussão inicial com o fim de verificar a contribuição desses estudiosos com relação à interação entre ambiente e organização.

DiMaggio e Powell (1983) apresentam a tese de que pressões ambientais isomórficas pressionam as organizações de um mesmo campo organizacional⁹, para se tornarem mais homogêneas com relação a suas estruturas. Tal movimento resulta não só de demandas competitivas, que forçam as organizações a racionalizarem suas atividades em busca de eficiência, mas também de forças institucionais de caráter coercitivo, mimético e normativo, que fazem com que as organizações incorporem aspectos institucionalizados no âmbito da sociedade, garantindo legitimidade às suas ações. Os autores afirmam que “as organizações não somente concorrem por recursos e consumidores, mas por poder político e legitimidade institucional; por adequação social, bem como econômica” (p.150).

O primeiro instrumento básico que promove o isomorfismo institucional é o coercitivo. Devido ao *status* de dependência que, em geral, as organizações possuem diante da sociedade como um todo, do Estado, ou de outras organizações, elas são obrigadas a adotar estratégias similares, decorrentes de pressões e

⁹ Campo organizacional é o conjunto de organizações “que, no agregado, constituem uma reconhecida área da vida institucional: fornecedores chaves, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços e produtos similares”. (DiMaggio e Powell, 1983, p. 148).

expectativas dessas entidades, que impõem mecanismos de regulação (regras, leis e sanções) sobre suas atividades. Por outro lado, as organizações podem sentir que, especialmente em momentos de incerteza, a melhor maneira de proceder é moldar-se com base na imitação de algum exemplo considerado bem sucedido, gerando o isomorfismo mimético. Finalmente, movimentos de profissionalização tendem a tornar as condições e métodos de trabalho mais homogêneos, a partir de interpretações e modos de atuação comuns em face das exigências organizacionais, caracterizando o terceiro mecanismo de pressão isomórfica, o normativo (DiMaggio e Powell, 1983).

A adequação aos requisitos ambientais aceitos como padrões legítimos são oportunidades para assegurar o reconhecimento social da organização, melhorar seu relacionamento com a sociedade e reduzir riscos em momentos turbulentos ao longo de sua história. A conformidade aumenta suas chances de sobrevivência, em grau maior do que a eficácia ou desempenho imediato dos procedimentos adquiridos e estratégias adotadas (Meyer e Rowan, 1977; Machado-da-Silva e Fonseca, 1993).

Embora haja o reconhecimento de forças isomórficas, que atuam sobre a organização, Machado-da-Silva e Fonseca (1993, 1996) atestam que isso não significa que ela esteja completamente atada quanto à sua capacidade de ação. A tendência à homogeneização não exclui a competição, de modo que existe espaço para uma postura proativa da organização sobre o seu ambiente, visando ao alcance de seus objetivos. Tal afirmação requer que se façam duas considerações de especial importância para esta dissertação: (a) sobre a complementaridade das forças institucionais e pressões competitivas enquanto dimensões não opostas, pertencentes ao mesmo contexto institucional; e (b) sobre o mecanismo atuante na atividade organizacional, qual seja, o contexto que determina os padrões organizacionais a partir de modelos existentes, conforme indica a concepção de isomorfismo, ou a possibilidade de autonomia organizacional, como sendo capaz de moldar esses modelos presentes no ambiente cultural que a envolve.

Da primeira consideração, podem-se diferenciar os conceitos de ambiente técnico e institucional, definidos a seguir.

“Ambientes técnicos são aqueles em que as organizações produzem um produto ou serviço trocado num mercado tal, onde as organizações são recompensadas pelo seu desempenho efetivo e eficiente. (...) Ambientes institucionais são caracterizados pela elaboração de regras e requerimentos para os quais as organizações individuais se devem conformar de modo a receberem legitimidade e apoio” (Scott, 1992, p. 132).

Assim, conforme sintetizam Machado-da-Silva e Fonseca (1996), o primeiro representa os “espaços de competição na ótica econômica” (p. 104), enquanto o segundo “proporciona às organizações legitimidade e suporte contextual” (p. 103).

De acordo com Scott (1992), pelo fato de já ter sido amplamente estudado, a definição e operacionalização do ambiente técnico parecem estar consolidadas na literatura, gozando de razoável consenso em relação às dimensões que o compõe: incerteza e dependência, sintetizadas no Quadro 4 .

Já a noção de ambiente institucional, adverte o autor, por ser um campo de estudo mais recente, apresenta uma formulação menos precisa e com menor clareza que a de ambiente técnico; embora seja evidente a ênfase destacada para aspectos simbólicos do ambiente, incluindo sistemas cognitivos e normativos. Entretanto, destaca que “todas as organizações operam tanto no ambiente técnico quanto no institucional [e ambos] estabelecem formas organizacionais e influenciam seu comportamento” (Scott, 1992, p. 140).

Quadro 4 – Dimensões do Ambiente Técnico: incerteza e dependência

Dimensões	Definição
Aspectos de incerteza • <i>homogeneidade/heterogeneidade</i> • <i>estabilidade/variabilidade</i> • <i>ameaça/segurança</i> • <i>interconexão/isolamento</i> • <i>coordenação/não-coordenação</i>	• extensão na qual os elementos ambientais são similares • extensão na qual os elementos estão sujeitos à mudança • extensão na qual a organização é vulnerável ao seu ambiente • extensão na qual a organização está ligada à outras • extensão na qual o ambiente é organizado ou estruturado
Aspectos de dependência • <i>abundância/escassez</i> • <i>concentração/dispersão</i> • <i>coordenação/não-coordenação</i>	• extensão na qual os recursos estão disponíveis • extensão na qual os recursos estão distribuídos no ambiente • extensão na qual o ambiente é organizado ou estruturado

Fonte: elaborada a partir de Scott (1992).

Scott e Meyer (1991) também ressaltam que se deve considerar a coexistência dos ambientes técnicos e institucionais¹⁰, e não tratá-los como mutuamente exclusivos. Os autores afirmam ainda que eles têm uma tendência a serem negativamente correlacionados, embora isso nem sempre aconteça, como é o caso de bancos e hospitais, que são fortemente pressionados tanto técnica quanto institucionalmente. Em outras situações, igrejas e escolas, por exemplo, observa-se que as pressões do ambiente institucional predominam sobre aquelas impostas pelo ambiente técnico. Situação inversa seria encontrada na indústria em geral, em que os requisitos técnicos estão mais presentes do que os institucionais. A Figura 1 localiza os setores numa matriz que combina as pressões dos ambientes técnicos e institucionais.

Figura 1 – Influências dos Ambientes Técnico e Institucional por Setor de Atividade

		Ambientes Institucionais	
		Forte	Fraco
Ambientes Técnicos	Forte	Serviços de utilidade pública Bancos Hospitais	Indústria em geral Farmacêuticas
	Fraco	Clínicas de saúde mental Escolas, Órgãos públicos Igrejas	Restaurantes Clubes de lazer Cuidados infantis

Fonte: Scott (1991, p. 124)

Uma ressalva é feita quanto à amplitude da análise dos ambientes técnicos e institucionais (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996; Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1998; Beggs, 1995). O grau de visualização ambiental da organização pode ser de escopo local, regional, nacional ou internacional, caracterizando seu contexto institucional de referência; ou seja, a representação de seu nível de análise contextual, envolvendo tanto características do ambiente técnico quanto do institucional, que a organização adota como referencial para suas ações e

¹⁰ Scott (1992) e Scott e Meyer (1991) relacionam o Estado, as ocupações profissionais, os sindicatos e associações comerciais, além de um generalizado sistema de crenças, como aquelas entidades que, normativamente ou cognitivamente, mais afetam as organizações em sua conduta. Para os autores, “seja qual for a origem, as organizações são recompensadas por se conformarem a estas regras e crenças” (Scott e Meyer, 1991, p. 123).

estratégias (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1998). Conforme destaca Machado-da-Silva e Fernandes (1997, p. 4), “cada organização (...) orienta-se pelo contexto institucional no nível que mais se coaduna com a sua trajetória e, portanto, com sua lógica interior”.

Dessa forma, o contexto de referência ambiental varia entre as organizações, podendo existir, assim, inconsistências entre a interpretação realizada e a efetiva situação em que se encontra a organização. Isso implica afirmar que uma organização que absorva as concepções e conceitos de um determinado nível ambiental provavelmente as estará aplicando em suas estratégias de ação. Além disso, apresentaria maior dificuldade não só de visualização, como também de adoção de práticas institucionalizadas num contexto mais amplo que aquele que a orienta diretamente (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996; Machado-da-Silva e Fernandes, 1997). As estratégias de ação das organizações são coerentes com “as crenças e valores externamente aceitas e compartilhadas, interpretadas de acordo com o quadro de referência cultural e relacional da organização” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996, p. 110). Similarmente, para Oliver (1991), o tipo de pressão ambiental exercida, associado à maneira como a organização representa para si essas pressões – segundo o grau de valorização ou concordância com elas – interfere na postura estratégica adotada.

A segunda consideração, levantada anteriormente, já havia sido observada por Berger e Luckmann (1996), ao se referirem ao caráter objetivo que assume a realidade socialmente criada. O paradoxo identificado pelos autores diz respeito ao tratamento dado a um produto próprio da atividade humana como externo e objetivado. Em outros termos, isso se refere ao dilema base-topo *versus* topo-base da criação e difusão de valores institucionais.

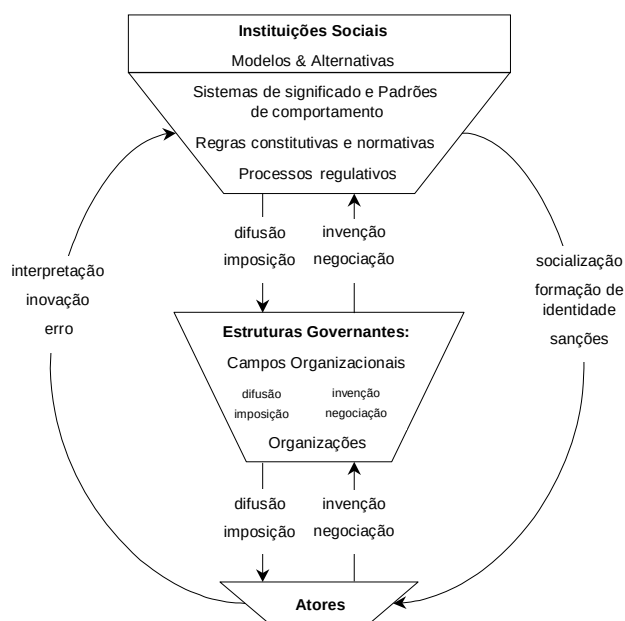
Para DiMaggio e Powell (1991, p. 9) tal dilema decorre de bases conceituais distintas¹¹ e questionam: “ (...) as instituições refletem preferências de atores individuais ou corporativos, ou representam produtos coletivos, que não são a

¹¹ Os autores tratam das divergências entre o novo e o velho institucionalismo, cujos pressupostos teóricos podem ser utilizados para ilustrar o dilema referido.

simples soma de interesses individuais”? Ou seja, os atores constróem as instituições de acordo com suas necessidades ou, na realidade, elas constituem restrições das escolhas individuais, a partir de padrões históricos e culturais. Holm (1995) sugere que as instituições sejam tratadas observando-se, conjuntamente, as ações guiadas por uma ordem institucional estabelecida, por um lado, e as ações direcionadas para a criação ou mudança de antigas instituições, por outro. Nesta perspectiva, torna-se possível conciliar as noções de instituições como produtos da ação e, portanto, construídas para alguns propósitos – abordagem base-topo – sem desistir da concepção de instituições como estruturas de ação e, assim sendo, caracterizadas como objetivadas (*taken for granted*) – abordagem topo-base.

Nesta dissertação, predomina a análise do processo de difusão de valores institucionais, a partir da abordagem topo-base, entendendo que a organização é influenciada por conceitos socialmente aceitos do contexto institucional, conforme a perspectiva cognitiva da teoria institucional.

Figura 2 – Modelo Estratificado de Difusão e Criação Institucional



Fonte: adaptado de Scott (1994, 1995b)

Scott (1994, p. 56) procura solucionar esse dilema, a partir do esquema representado na Figura 2. Segundo o autor, esta representação seria uma tentativa de envolver algumas das distintas concepções sobre instituições, fornecendo modelos alternativos para a construção de campos organizacionais e formas

organizacionais. O modelo inclui “(1) sistemas de significado e os relativos padrões de comportamento, os quais contêm (2) elementos simbólicos, incluindo componentes representativos, constitutivos e normativos, que são (3) reforçados por processos regulativos”.

Finalizando, DiMaggio e Powell (1991, p. 13) resumem o papel do ambiente na vertente cognitiva da teoria institucional: “ambientes, nesta visão, são mais perspicazes quanto à sua influência; ao invés de serem cooptados pela organização, eles penetram a organização, criando lentes pelas quais os atores vêem o mundo e as próprias categorias de estrutura, ação e pensamento”.

E, ainda, destacam: apesar do novo institucionalismo, em comparação com os primeiros estudos da teoria institucional, ter elevado o nível da autoridade formal e da capacidade de organização do âmbito das elites locais para níveis mais amplos¹², essa face macrossociológica parece repousar sobre uma microsociologia pouco explicitada, quase tácita, fundada sobre uma teoria cognitiva, que enfatiza as tipificações rotineiras e os comportamentos culturalmente sustentados e conceitualmente corretos, no sentido exposto por Berger e Luckmann (1996).

Nessa direção, a próxima seção trata de aspectos cognitivos que influenciam a capacidade de as organizações visualizarem os valores presentes no contexto, explicitando o inter-relacionamento entre o âmbito organizacional e ambiental.

2.1.1. Abordagem Cognitiva

De acordo com as contribuições da teoria institucional, afirmou-se que, a partir de interações com os ambientes técnico e institucional, as organizações são simultaneamente influenciadas e constituídas por elementos culturais neles presentes: valores ambientais estariam envolvidos na estrutura de conhecimentos da

¹² Afirmam os autores: “os velhos institucionalistas tratavam a organização tanto como unidade institucionalizada quanto como o local chave do processo [de institucionalização]. Ao contrário, os neoinstitucionalistas vêem a institucionalização ocorrendo no nível setorial ou societal e, consequentemente, num *locus* interorganizacional.” (DiMaggio e Powell, 1991, p. 14).

organização, orientando seu modo de agir tanto internamente como em relação àquilo que a cerca.

Entretanto, apesar de pressões isomórficas atuarem sobre as organizações, elas diferem tanto estruturalmente como em relação às suas decisões estratégicas. Diversos autores entendem que a mediação entre as forças ambientais e a sua orientação para a ação é realizada por distintas formas de interpretação; em sentido mais amplo, por diferentes concepções sobre a composição do ambiente (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Daft e Weick, 1984; Smircich, 1983c; Bartunek, 1984). Será sob essa ótica que esta seção tratará de aspectos cognitivos, relativos à interpretação e concepção do ambiente pelos membros da organização, em especial o grupo dirigente.

Apoiando-se sobre a tese de que as organizações são sistemas de interpretação, caracterizados por um conjunto convergente e compartilhado de percepções individuais dos dirigentes, Daft e Weick (1984) entendem que uma das variáveis que interfere sobre o tipo de interpretação efetivado pelas organizações é a crença que se tem da natureza do ambiente. Supondo que ele seja considerado concreto e determinado, por motivos óbvios, isso implicaria a possibilidade de uma análise perfeita dos dados colhidos; a informação é considerada mensurável e, portanto, a análise racional é possível. Por outro lado, se lhe for atribuído caráter indeterminado, o trabalho de interpretação passa a depender de modelos construídos por processos mais improvisados e menos lineares; a análise passa a ser feita a partir de uma representação daquilo que seria o ambiente, do qual a organização também faz parte. Nesse sentido, a interpretação tende a ser mais subjetiva, improvisada para cada situação, o que significa a possibilidade de se ter várias leituras de um mesmo ambiente, realizadas por diferentes organizações.

Observa-se nesses argumentos a presença de elementos subjetivos intervindo na capacidade de decisão individual e, por consequência, organizacional. Nesse sentido, reconhece-se a presença dos pressupostos interpretacionistas citados no início deste trabalho. Conforme explicam Ford e Baucus (1987, p. 367, 368),

“(...) a realidade é definida por meio de processos sociais nos quais interpretações são oferecidas e afirmadas, modificadas ou abandonadas, de acordo com a

congruência com outras interpretações (...) São essas interpretações coletivamente compartilhadas que constituem as interpretações organizacionais formais”

Ou seja, quadros de referência, criados individualmente e socialmente compartilhados, influenciam o modo de interpretação do ambiente pela organização. Podem-se identificar diversas abordagens associadas à interpretação como instrumento de mediação da relação entre ambiente e organização.

Talvez o melhor ponto de partida seja a observação daquilo que Simon (1970) denominou como racionalidade limitada. A partir de fatores como a capacidade inconsciente, hábitos e reflexos; valores e conceitos de finalidades divergentes com os objetivos organizacionais; e a extensão limitada de conhecimentos e informações: o autor chama atenção para aspectos cognitivos inerentes aos quadros mentais do indivíduo, que restringem sua racionalidade durante o processo de decisão, implicando a realização de aproximações para a solução de problemas (Simon, 1970; March e Simon, 1972).

Segundo Schwenk (1988), isso representa um processo de simplificação cognitiva que, sob outra forma, pode ser ilustrado a partir de generalizações (ou heurísticas) e vieses, que interferem nas decisões estratégicas, encurtando e simplificando o processo de resolução de problemas. O Quadro 5 apresenta alguns exemplos e seus efeitos.

Quadro 5 – Generalizações e Vieses Seleccionados

<i>Viés</i>	<i>Efeito</i>
• Percepção seletiva	• Expectativas podem viesar observações sobre variáveis relevantes para a estratégia.
• Conservadorismo	• Insuficiência para corrigir previsões baseadas em novas informações.
• Ilusão de controle	• Superestimação do controle pessoal sobre resultados.
• Viés do atraso na percepção	• Superestimação da previsibilidade de eventos passados.

Fonte: Schwenk, 1988.

Barr, Stimpert e Huff (1992), por sua vez, desenvolvem um modelo cognitivo para a renovação organizacional, no qual sugerem que “os modelos mentais da alta gerência devem acompanhar as mudanças em seus ambientes; assim eles têm compreensão atualizada dos direcionamentos em que as empresas devem operar” (p. 18). Com base no conceito de mapas cognitivos – técnica de análise de conteúdo

que identifica proposições chaves, visando a identificar categorizações e relações de causa e efeito, fundamentadas em crenças individuais, que estão por trás do processo de decisão – os autores derivam algumas hipóteses, relacionando capacidade de percepção, interpretação e absorção de mudanças ambientais com a alteração e reorientação rápida dos modelos mentais dos gestores.

Similarmente, Langfield-Smith (1992) contribui com a revisão do conceito de *sistema de crenças*, definindo-o como quadro de referência, cujo papel é atribuir significados e estruturar a compreensão de certas situações; todavia o autor alerta para a necessidade de se verificar o compartilhamento das crenças individuais pelos outros integrantes da organização, com o intuito de formar um mapa coletivo. Assim, distingue:

“crenças individuais: conjunto de crenças interrelacionadas sobre vários domínios, as quais são específicas ao indivíduo. Crenças coletivas: aquelas crenças que são propriedade do grupo, mas podem envolver mais do que as crenças em comum possuídas pelo grupo” (p. 353).

O mesmo raciocínio é realizado por Gonçalves (1998) e Schneider e Angelmar (1993), que reconhecem a presença de um sistema cognitivo global, e não de um agregado de crenças individuais, permitindo tratar de estruturas e processos cognitivos¹³ no nível organizacional.

Ranson, Hinings e Greenwood (1980) utilizam-se da concepção de esquema interpretativo, apresentando-a como forma intersubjetiva de atribuição de significados aos elementos envolvidos no mundo organizacional. Fundados sobre valores e interesses, os esquemas interpretativos são pressupostos compartilhados sobre as causas dos eventos e sobre a forma de agir nessas situações; eles dão significado ao mundo organizacional, ao mesmo tempo que orientam os propósitos estratégicos da organização. Segundo a definição de Machado-da-Silva e Fonseca (1993, p. 150), os esquemas interpretativos são “pressupostos resultantes da

¹³ Schneider e Angelmar (1993) diferenciam estruturas, processos e estilos cognitivos. “Estruturas cognitivas são representações do conhecimento que contêm e organizam a informação” (p. 349). Processos cognitivos se referem ao modo como o conhecimento “é selecionado, organizado, transformado, armazenado e utilizado (busca, seleção e retenção)” (p. 351). Finalmente, constituem o estilo cognitivo as “diferenças duradouras na estrutura ou processo cognitivo entre unidades de análise” (p. 351).

elaboração e arquivamento mental da percepção de objetos dispostos na realidade, que operam como quadros de referência, compartilhados e freqüentemente implícitos, de eventos e comportamentos apresentados pelos agentes organizacionais em diversas situações”.

Hinings e Greenwood (1988, p. 19) reforçam o caráter articulador das orientações estratégicas da organização pelos esquemas interpretativos, atribuindo-lhes o papel de referencial quanto aos propósitos organizacionais, aos princípios de organização e aos critérios de avaliação de desempenho. Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1998) destacam, ainda, que a noção de esquemas interpretativos exerce influência sobre o nível de análise ambiental, visualizado pelos dirigentes organizacionais: o tipo de valorização dada aos aspectos contextuais faz com que cada organização crie seu próprio quadro de referência, que orientará seu direcionamento. Dessa forma, os autores entendem que os esquemas interpretativos, por serem exclusivos de cada organização, garantem a existência de diversidade, atenuando a influência de forças isomórficas de homogeneização, que agem sobre as estruturas e diretrizes organizacionais (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1988).

Por sua vez, Bartunek (1984) apresenta um modelo que relaciona mudança organizacional de segunda ordem¹⁴ e esquemas interpretativos¹⁵. A autora sugere que "um ímpeto ambiental é, provavelmente, necessário para a mudança começar, mas a maneira em que o ambiente afeta a mudança depende dos atuais esquemas interpretativos e da estrutura organizacional" (p. 356). As pressões contextuais preconizam e potencializam mudanças estruturais, porém estas só são efetivamente realizadas, se a interação social absorver e incorporar seu significado ao longo do tempo (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980).

Um detalhe importante, segundo estes autores, é que somente determinado grupo privilegiado de agentes organizacionais detém o poder de mudar as estruturas

¹⁴ A autora define mudança de segunda ordem como uma "alteração radical e descontínua nos esquemas interpretativos: paradigmas organizacionais são reformados e normas e visão de mundo são mudadas" (p. 356).

¹⁵ Bartunek (1984) considera equivalentes os termos esquema interpretativo, paradigma, visão de mundo e crenças compartilhadas. O mesmo é válido para esta dissertação.

de ação (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980). A justificativa para isso está no fato de eles serem os efetivos tomadores de decisão (Ford e Baucus, 1997; Hinings et al., 1996; Calori, Johnson e Sarnin, 1994) e, portanto, os responsáveis pela interpretação do ambiente em que atua a organização, além de possuírem visibilidade de todo o sistema organizacional (Daft e Weick, 1984). Nestes casos, entende-se que a liderança formal, ou o grupo de dirigentes do nível estratégico da organização, sejam os maiores responsáveis pela criação de contextos, os modeladores de esquemas interpretativos, cujo papel é o de lidar com múltiplas realidades (Smircich, 1983c).

Para Bartunek (1984, p. 357), “um dos maiores papéis da liderança é o de capacitar ou não a apresentação de perspectivas diferentes, necessárias para que ocorra o processo dialético da mudança de segunda ordem”. A autora ainda define essa capacidade de composição de diversas perspectivas diante de uma mesma situação como complexidade cognitiva do dirigente organizacional (Bartunek, Gordon e Weathersby, 1993)¹⁶.

Segundo Pettigrew, Ferlie e McKee (1994), as estratégias não são estáticas e totalmente prescritivas; na verdade, são combinações de elementos racionais, políticos e culturais, socialmente construídos ao longo da vida organizacional. Nesse sentido, destacam que o papel das lideranças organizacionais, enquanto interlocutoras do contexto e da organização, é o de configurar a forma de se perceber as mudanças ambientais, como crise ou oportunidade, e de envolver os demais membros para o direcionamento desejado. Em adição, Oliver (1991) propõe uma tipologia para as reações estratégicas, cuja amplitude envolve desde aquelas mais passivas, as estratégias de consentimento e de comprometimento, até as mais ativas que evitam, desafiam ou manipulam as variáveis ambientais, com base na forma de visualização contextual.

Nota-se, ainda, um pressuposto subjacente nestes trabalhos sobre a compatibilidade da visão de mundo entre os membros organizacionais, o que

¹⁶ Sobre a complexidade cognitiva, ver também Schneider e Angelmar (1993).

tornaria os processos de mudança e decisão mais efetivos. Para Ranson, Hinings e Greenwood (1980), esse compartilhamento, subjacente aos esquemas interpretativos, garante estabilidade em processos de mudança, da mesma forma que legitima determinadas estruturas organizacionais.

Retornando à preocupação inicial desta seção, o grau de participação de valores ambientais sobre a base de conhecimentos da organização pode variar segundo a interpretação compartilhada pelos seus dirigentes. Diferentes visões de mundo refletem níveis de análise contextual distintos, de modo que quadros de referência alternativos são criados para a orientação estratégica das várias organizações. Segundo Zucker (1983), a presença de uma representação cognitiva pode abrir caminho para a institucionalização de atividades e parâmetros que antes pareciam impensáveis. É o efeito de elementos culturais, que agem, internamente na organização, legitimando “escolhas estratégicas” (Scott, 1991). Dessa forma, completa-se o elo cultural que relaciona o fluxo de valores ambientais, influenciando o direcionamento da organização, segundo a forma de apreensão desses valores pela estrutura de conhecimentos da organização, via interpretação de seus dirigentes. Reitera-se, portanto, a importância do conceito de contexto institucional de referência que, nas palavras de Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p. 11),

“ao trazer à tona a distinção analítica entre ambientes técnicos e institucionais em diferentes níveis de análise, (...) a consideração das pressões institucionais nos diferentes níveis e sua articulação com os esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais pode propiciar interpretações mais adequadas do fenômeno da estabilidade e mudança organizacional”.

2.2. ASPECTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Afirmar que há institucionalização de conceitos e padrões ambientais no interior da organização (Zucker, 1983) esbarra em elementos relacionados a valores organizacionais, como, por exemplo, o grau de integração cultural entre os dirigentes. Isso, no entanto, transfere o problema da relação entre ambiente e organização para um enfoque culturalmente associado a aspectos internos da rotina organizacional, ou seja, a difusão de valores e significados entre os diversos níveis hierárquicos, envolvendo aspectos de cultura e subcultura organizacional.

O estudo da cultura organizacional requer tratamento cuidadoso, devido à diversidade de perspectivas e conceitos encontrados na literatura, cuja variedade vai da ótica funcionalista a estudos interpretacionistas (Sackmann, 1992). Smircich (1983a; 1983d) classifica os trabalhos nessa área de concentração em duas categorias: aqueles que tratam da cultura como variável e aqueles que adotam uma visão cultural metafórica, indicando uma distinção em termos ontológicos e de natureza humana.

No primeiro caso, a preocupação maior é com a prática gerencial, atribuindo à cultura o caráter de qualidade interna de um grupo, objetivamente presente nas organizações. Tais estudos visam à adequação e ao diagnóstico das formas culturais, de modo que se facilite a aceitação de processos de mudança organizacional, assim como reduzir os obstáculos para a efetiva realização das estratégias da organização. Trata-se de “fazer” cultura. Por outro lado, em tratamentos que concebem a cultura como metáfora, as formulações são baseadas sobre os pilares da construção e reconstrução social da realidade, enfatizando-se a importância dos significados na interação social. Trata-se de uma perspectiva mais analítica, em que a cultura é vista como fenômeno dinâmico decorrente de representações compartilhadas da realidade (Morgan, 1996; Smircich, 1983a, 1985; Crubellate e Machado-da-Silva, 1998; Alasuutari, 1995; Weick, 1985). Entretanto, conforme destaca Smircich (1983b, p. 55), isso não significa volatilidade, pois:

“entendimentos compartilhados permitem que atividades do dia-a-dia se tornem rotinizadas e *taken for granted*. Por meio do desenvolvimento de significados compartilhados em eventos, objetos, palavras e pessoas, os membros da organização alcançam um senso de coletividade de suas experiência que facilitam suas ações coordenadas”.

Assim, este enfoque abandona a noção de cultura como atributo, para estudá-la como essência, o que significa analisar as organizações como entidades “socialmente construídas e sustentadas dentro de amplo padrão de significados” (Smircich, 1985, p. 66). Este tipo de abordagem está de acordo com a noção proposta por Allaire e Firsirotu (1984) e Meek (1988) de cultura como sistema de idéias, dissociada, mas, em constante interação com a estrutura social. Nesse sentido, a cultura é resultado do processo de reprodução social, construindo um sistema de conhecimento baseado sobre significados e símbolos compartilhados, o

que faz com que a opção desta dissertação pela visão metafórica de cultura mantenha coerência com os pressupostos já apresentados em tópicos anteriores.

Esta dissertação reconhece no conceito de cultura elementos de sua expressão, comunicação ou afirmação sob a forma de comportamentos e artefatos, que reforçam a visão de mundo e a identificação do indivíduo nessa realidade (Sackmann, 1992; Smircich, 1983b; Bormann, 1983). Entretanto, devido à perspectiva adotada, admitem-se os valores como componentes básicos para a criação do significado na organização. Segundo Smircich (1983a), sob a ótica da cultura como metáfora, a preocupação maior diz respeito ao mundo social, dando-se-lhe um *status* menos concreto. Dessa forma, o enfoque sobre artefatos se reduz, sendo transferido para processos generativos, que criam e moldam os significados na existência organizacional, representados neste trabalho por valores compartilhados, entendidos aqui como preferências por determinados objetivos e cursos de ação da organização, de modo que influenciem as escolhas dos grupos em favor de uma entre várias alternativas (Beyer, 1981; Enz, 1988).

Em concordância, Hinings et al. (1996) afirmam que trazer o conceito de valor para o primeiro plano permite o estudo de alguns matizes que, se tratados sob o espectro da cultura, poderiam tornar-se supersimplificações. Nesse sentido, a substituição dos termos é a melhor maneira de se proceder, diante da natureza problemática do conceito de cultura e de sua aplicação nos estudos organizacionais. A utilização do termo *valores* permite que se reconheça a multiplicidade de preferências com relação a meios e fins existentes na organização, podendo-se enfatizar as diferentes posições de valor e sua relação com ações, regras e estrutura organizacional.

Feitas as devidas observações, traz-se como primeiro ponto importante, tratado nesta seção, a presença de subculturas na organização, entendidas como grupos que compartilham um conjunto de valores próprios, que os diferenciam dos demais. Segundo Van Maanen e Barley (1985), no âmbito organizacional, o contexto, associado às influências históricas e práticas correntes, fundamentadas sobre a experiência passada e pressões regulativas, competitivas e sociodemográficas, interfere na forma como são estruturadas as atividades rotineiras

do trabalho, influenciando os padrões de interação. Consequentemente, a proximidade física entre os indivíduos, as dependências entre as tarefas, as atividades em comum, entre outros fatores, geram uma interação diferencial¹⁷, origem do que se entende por subculturas. Segundo os autores, essas situações podem fazer com que grupos desenvolvam um sistema de significados próprios – a respeito da natureza da tarefa, da organização como um todo e de sua posição individual – representando um conjunto de interpretações estranhas aos elementos externos do grupo.

Meek (1988) ressalta que a separação conceitual entre cultura e estrutura social permite conceber grupos distintos, realizando interpretações específicas, de concordância ou não, quanto ao padrão de interação social da organização. Dessa forma, diversos grupos que compartilham idéias próprias podem competir entre si naquilo que tange aos seus interesses (Beyer, 1981; Meek, 1988). Ademais, aceitar essa distinção conceitual, mas reconhecendo sua interação, possibilita a compreensão da cultura enquanto representativa de leituras próprias da realidade, decorrentes de diferentes teorias de mundo e produtos simbólicos criados pelo relacionamento social (Allaire e Firsirotu, 1984).

Aceitar o pressuposto da presença de subculturas nas organizações torna a noção de homogeneidade ou consenso mais complexa. Nesse sentido, Meyerson e Martin (1987) e Martin (1992) apresentam três paradigmas relacionados à questão cultural, conforme se ilustra no Quadro 6.

Sob a ótica da integração, os membros da organização estão em total consenso, de modo que se exclui a ambigüidade e se tem a sensação de consistência. Já a abordagem de diferenciação possuem como foco as divergências entre grupos, caracterizando a presença de subculturas, e o reconhecimento de ambigüidade canalizada sobre as inconsistências externas à subcultura. Por fim, a perspectiva de fragmentação trata da ambigüidade como a essência da cultura, sendo os momentos de consenso e dissenso flutuantes, de acordo com o assunto

¹⁷ Entende-se por interação diferencial os padrões de interação de indivíduos pertencentes e externos ao grupo, permitindo a identificação destes grupos por suas diferenças (Van Maanem e Barley, 1985).

em estudo, constituindo uma rede de relações paradoxais. Neste caso, as divergências seriam encontradas até mesmo intragrupos, demonstrando a complexidade desse paradigma (Martin, 1992). Sackmann (1992), baseando-se nos trabalhos das autoras acima, defende que uma análise cultural deve ser multiparadigmática, em que se considere a presença simultânea das três perspectivas no interior das organizações.

Quadro 6 – Características das Perspectivas Culturais

Perspectiva	Integração	Diferenciação	Fragmentação
<i>Orientação para o consenso</i>	Consenso por toda a organização	Consenso subcultural	Multiplicidade de visões
<i>Relação entre manifestações</i>	Consistência	Inconsistência	Complexidade
<i>Orientação para a ambigüidade</i>	Exclusão	Entre subculturas	Ênfase

Fonte: Martin (1992)

Outros autores sugerem que a ótica da integração é funcionalmente orientada, atribuindo à cultura uma natureza monolítica, não reconhecendo a existência de diferentes posições presentes na organização. Daí a ascensão da perspectiva diferenciada (Martin, 1992; Crubellate, 1998; Hinings et al, 1996), na qual se apoiará esta dissertação. Nas palavras de Meek (1988, p. 461, 462),

“as organizações são geralmente arenas de disputas e conflitos, e um dos principais itens em disputa são os valores. Organizações não são uma cultura homogênea, mas ‘multiculturais’, e a cultura pode ser uma fonte de conflito (...) Apenas porque a interação em grupo numa organização está baseada em normas e símbolos, isso não necessariamente implica que o consenso e a coesão, baseados em sistemas de valores compartilhados e internalizados, sejam o resultado”.

Nesse sentido, a organização é visualizada em sentido multicultural, sendo caracterizada pela interseção de sistemas interpretativos subculturais (Van Maanen e Barley, 1985; Trice e Beyer, 1993). Períodos de homogeneidade cultural, na realidade, seriam momentos em que as subculturas se encontram em estágio latente, ou seja, a atividade rotineira da organização não despertou relações de tensão entre os diversos grupos (Van Maanen e Barley, 1985).

Enz (1988) trata da situação de congruência entre valores dos dirigentes e demais departamentos, segundo uma ótica política. Para a autora, à medida que os valores do nível estratégico orientam e influenciam as atividades da organização,

servem como referência para grupos que desejam aumentar sua percepção de poder, estimulando a congruência de valores.

Entretanto a compreensão do relacionamento entre os diversos níveis hierárquicos, como dotada de uma estrutura de valores e experiências próprias de cada grupo, faz com que a probabilidade da existência de diferenciação seja maior que de integração por toda a organização (Hinings et al. 1996). Isso faz com que o papel mítico exercido pelas lideranças organizacionais (Fleury, 1992), exercendo influência sobre os demais membros da organização, afetando seu modo de visualização da realidade por meio de um sistema simbólico de significados (Beyer, 1981), seja trabalhado observando a imperfeição na comunicação entre eles. Assim, dada a importância do nível estratégico no relacionamento entre organização e ambiente, não significa que sua interpretação de valores seja completamente transmitida e compartilhada pelos demais indivíduos, embora muitas vezes eles tenham a capacidade de influenciá-la, mas não de determiná-la (Bormann, 1983).

É oportuno, ainda, observar uma crítica postulada por Martin (1992) sobre os estudos de cultura. De acordo com a autora, poucos são os trabalhos que enfatizam mais os aspectos externos do que internos, dando a devida atenção às influências ambientais, ou seja, o contexto cultural em que a organização está inserida. Para a autora,

“o que é único e ‘organizacional’, então, é a maneira particular em que um *mix* de culturas se combinam e interagem no interior das fronteiras da organização.... Não se pode entender o que se passa internamente na cultura organizacional, sem compreender o que existe além de suas fronteiras” (p. 111, 113).

A existência de influências culturais extra-organizacionais faz com que aumente a complexidade do estudo das organizações sob a perspectiva metafórica analisada. Assim, ela pode ser trabalhada, verificando-se a sua permeabilidade, o que as organizações incluem ou excluem com relação àquelas influências, para formar um nexos cultural associado às suas características internas e ao seu relacionamento com o contexto. Isso nos remete a Scott (1995a, p. 49), ao afirmar que as “estruturas organizacionais não são simplesmente ‘influenciadas’ pelos seus ambientes, elas são constituídas por eles”. A composição de valores, especialmente dos dirigentes, e o inter-relacionamento dos grupos influenciam não somente o grau,

como também a forma em que um valor ambiental ultrapassa os limites da organização.

Esta dissertação, ao trabalhar aspectos de influência ambiental e de interpretação dos membros organizacionais, reconhece a importância de elementos culturais, especialmente valores e significados compartilhados, o que implica a visão metafórica apresentada. Tais elementos, no primeiro tópico deste estudo, foram trabalhados no nível da interação da organização com o contexto institucional. Agora, o foco deslocou-se para o âmbito organizacional, atentando-se para o relacionamento interno entre seus integrantes. Ainda, algumas observações foram realizadas quanto ao relacionamento existente entre esses dois níveis de análise cultural. Dessa forma, constituiu-se o eixo valores ambientais – interpretação – valores organizacionais, o qual vem direcionando essa revisão teórico-empírica; no entanto, antes de esclarecer mais detalhes desse modelo, é importante tratar de um último elemento essencial para o desenvolvimento deste trabalho: a aprendizagem organizacional.

2.3. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O atual ritmo acelerado das mudanças ambientais e seu crescente aumento de complexidade vêm elevando o grau de incerteza contextual. Neste cenário, exige-se das organizações uma contínua capacidade de transformação, como forma de reduzir sua vulnerabilidade. Na observação desses e outros fatores, a literatura organizacional acadêmica e gerencial passou a conceder maior importância, principalmente ao longo da década de 90, ao tema aprendizagem organizacional (Popper e Lipshitz, 1998; Fishman, 1997; Easterby-Smith, 1997, Dodgson, 1993); entretanto sua natureza recente e o número cada vez maior de estudos sobre o tema têm contribuído para a fragmentação das perspectivas de análise, dificultando o desenvolvimento de uma teoria amplamente aceita (Kim, 1993; Easterby-Smith, 1997; Nicolini e Mezner, 1995; Crossan, Lane e White, 1999; Crossan et al., 1994).

Easterby-Smith (1997) compara as distintas abordagens que tratam do assunto (vide Quadro 7), alertando para o fato de cada uma delas se sustentar sobre base teórica e pressupostos ontológicos próprios, diferenciando o fenômeno social

predominante para a aprendizagem organizacional e, assim, limitando o escopo das análises realizadas.

Quadro 7 – Disciplinas da Aprendizagem Organizacional

Disciplina	Ontologia	Problemáticas
Desenvolvimento e Psicologia Organizacional	Desenvolvimento humano	Rotinas defensivas; transferência do individual para o coletivo.
Administração Científica	Processamento de informação	Comportamento não racional; curto <i>versus</i> longo prazo; sobrecarga de informação; <i>desaprendizagem</i> .
Sociologia e Teoria Organizacional	Estruturas sociais	Conflito de interesses, política organizacional.
Estratégia	Competitividade	Alinhamento ambiental; pressões competitivas; aprendizagem técnica <i>versus</i> geral.
Administração da Produção	Eficiência	Limitações de medidas unidimensionais; incerteza sobre resultados.
Antropologia Cultural	Sistemas de significados	Instabilidade e relatividade da cultura como barreira para a transferência de idéias

Fonte: extraído de Easterby-Smith (1997)

Nesse mesmo sentido, Tsang (1997) concluiu que (i) diferentes concepções sobre a aprendizagem organizacional, baseadas em cognições, comportamento atual/potencial ou cultura organizacional¹⁸, e (ii) a dicotomia existente entre estudos prescritivos e descritivos – visão gerencial e acadêmica independentes entre si – deixam o conceito à revelia de cada autor, incapacitando a construção de uma teoria sólida.

Weick e Westley (1996), em discussão mais aprofundada, consideram que grande parte dos problemas associados aos estudos sobre aprendizagem estão localizados no debate a respeito de sua natureza, enquanto fenômeno individual ou organizacional.

Com relação a esse aspecto, Popper e Lipshitz (1998) fazem o seguinte questionamento: “A aprendizagem organizacional pode ser tratada como expansão da aprendizagem individual?” (p. 162). Constata-se a presença de antropomorfismo¹⁹ nas análises sobre o tema? Diante das alternativas de resposta identificadas pelos autores, os estudos foram classificados em três grupos: aqueles que, com segurança, respondem afirmativamente ao questionamento; aqueles cuja

¹⁸ Trata-se do trabalho de Cook e Yanow (1993), que será abordado adiante.

¹⁹ Entende-se por antropomorfismo, segundo Popper e Lipshitz (1998, p. 162), “a atribuição de qualidades ou formas humanas a entidades não humanas” (como é o caso das organizações).

resposta é afirmativa, porém de forma subentendida; e aqueles que assumem uma postura negativa diante da pergunta.

Nos dois primeiros casos, enquadrados na perspectiva cognitiva de análise, estão representados, respectivamente, os estudos que: (i) assumem a existência de um sistema cognitivo organizacional similar ao dos indivíduos, ou que consideram a aprendizagem organizacional mediada pela aprendizagem de seus integrantes; e (ii) subentendem a aprendizagem organizacional como extensão da individual, ou seja, indiretamente atribuem características humanas como sendo próprias da organização. Em ambos os casos, os modelos de explicação assumidos são praticamente os mesmos que explicam a aprendizagem individual (Popper e Lipshitz, 1998; Weick e Westley, 1996; Cook e Yanow, 1996).

Dentre os aqueles que se enquadram nessa orientação, destaca-se, como exemplo, o trabalho de Hedberg (1981), que emprega um modelo expandido do paradigma estímulo-resposta, típico do estudo da aprendizagem individual, para o caso organizacional, cujos aspectos principais são sinteticamente apresentados.

Na concepção do autor, as organizações assim como os indivíduos possuem uma estrutura cognitiva que possibilita selecionar, interpretar e organizar os estímulos ambientais, indicando a resposta adequada para cada situação enfrentada. Nesse sentido, um filtro perceptivo, diante da realidade complexa, atua selecionando aqueles elementos que farão parte de seu ambiente significativo; tal ambiente pode ser considerado um artefato do mapa mental da organização. A natureza desse mapa bem como sua capacidade de processar informações permitem à organização reformular suas percepções no intuito de mudar seu comportamento e desenvolver novas respostas. O equilíbrio entre a habilidade de aprender, criando novos conhecimentos e se ajustando aos já existentes, e a capacidade de desaprender, descartando conhecimentos não mais aplicáveis, garante a sobrevivência da organização no longo prazo.

Considerando as limitações da perspectiva anterior, Cook e Yanow (1996) entendem que a aprendizagem organizacional só pode ser compreendida sobre uma base cultural, enquadrando-se sobre aqueles estudos que afirmam que as

organizações não aprendem como uma expansão da aprendizagem individual, sendo os processos de aprendizagem fundamentalmente distintos²⁰.

Segundo os autores, numa perspectiva cognitiva, o enfoque é dado sobre a capacidade de a organização aprender, ou seja, se ela pode aprender; entretanto, os autores destacam que a qualidade cognitiva das organizações, embora de fato ela seja formada por cognições individuais, constitui uma metáfora; perder de vista este aspecto pode acarretar problemas ao longo da análise. Não se deve esquecer que indivíduos e organizações são entidades completamente diferentes.

Nesse sentido, o foco deve ser deslocado para a compreensão da natureza da aprendizagem realizada pelas organizações. De acordo com Weick e Westley (1996) e Cook e Yanow (1996), é a perspectiva cultural que fornece subsídios para se afirmar que existe um fenômeno próprio das organizações que lhes garantem a capacidade de aprender. Assim, Cook e Yanow (1996, p. 438) afirmam que a

“aprendizagem organizacional (...) se refere à capacidade da organização de aprender como fazer o que já faz, de modo que o que ela aprende é próprio, não dos membros individuais da organização, mas do agregado. Isto é, quando um grupo adquire o *know-how*, associado à sua habilidade de conduzir atividades coletivas, constitui a aprendizagem organizacional”.

Destaca-se, dessa forma, o papel e atributos do grupo como a unidade central de análise. Os indivíduos deixam de ser tratados como a chave para a compreensão da aprendizagem organizacional, passando a ser tratados como instrumentos que, em grupo, põem em prática o conhecimento intrínseco à atividade organizacional²¹. Assim, o processo envolvido é tácito, realizado na interação entre os membros, de modo que se criem significados intersubjetivos, representados na forma de artefatos

²⁰ Quando a resposta for *não*, as organizações não aprendem como uma expansão da aprendizagem individual, Popper e Lipshitz (1998), identificam três vertentes: (a) assume-se que as organizações, ao contrário dos indivíduos, não têm a capacidade de aprender; caso contrário, tratar-se-ia de uma falácia; (b) organizações e indivíduos conhecem coisas diferentes, de modo que a aprendizagem organizacional não depende da reflexão de nenhum indivíduo em particular; e (c) os processos de aprendizagem são fundamentalmente distintos na organização e no indivíduo. Sobre este último item é que se concentrarão os esforços a partir deste ponto.

²¹ Outros autores também procuram fazer a ligação entre a aprendizagem individual e a organizacional; no entanto a maior parte das tentativas é formulada sobre bases cognitivas e não culturais: Hayes e Allinson (1998) e Kim (1993) atribuem às organizações a presença de modelos mentais compartilhados; Fiol e Lyles (1985) tratam de sistemas cognitivos e memórias difundidas entre os membros organizacionais; e Argyris e Schön (1978) usam as teorias de ação para representar as estruturas cognitivas organizacionais.

(Cook e Yanow, 1996). A natureza da organização, nesse sentido, é cultural e, portanto, a aprendizagem deve ser observada sob essa concepção.

Outro ponto que merece destaque é a observação de Cook e Yanow (1996): a abordagem cultural não substitui a cognitiva, mas a complementa. Em outros termos, considerando as limitações de cada perspectiva, ambas contribuem para a construção do conhecimento. Nesse sentido, numa tentativa de trabalhar essa complementaridade, Crossan et al. (1995) desenvolveram um modelo de aprendizagem que abrange o nível individual, grupal e organizacional, que interagem a partir de processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização (vide Quadro 8). Sua proposta inclui os esquemas de significado individual, ressaltando a intuição, a percepção e a interpretação, associando-se a elementos simbólicos, como a linguagem, de modo que constitua uma visão compartilhada da realidade, posteriormente institucionalizada na estrutura e estratégia da organização. Sobretudo o arcabouço desenvolvido por esses autores enfatiza a reflexividade entre os diferentes aspectos inseridos no modelo, dando-lhe um caráter dinâmico (Crossan et al., 1995; Crossan, Lane e White, 1999).

Quadro 8 – Aprendizagem nas Organizações: Quatro Processos em Três Níveis

Nível	Processo	Inputs/resultados
Indivíduo	<i>Intuição</i>	Experiências Imagens Metáforas
	<i>Interpretação</i>	Linguagem Mapa cognitivo Conversação/diálogo
Grupo	<i>Integração</i>	Compreensão compartilhada Ajustamentos mútuos Sistemas interativos
Organização	<i>Institucionalização</i>	Rotinas Sistemas de diagnóstico Regras e procedimentos

Fonte: extraído de Crossan, Lane e White (1999).

Weick e Westley (1996) trabalham a relação entre diferentes formas organizacionais e modos distintos de aprendizagem. Os autores identificam dois tipos de aprendizagem: um primeiro, relacionado a formas burocráticas, tende à máxima extração de proveito (*exploit*) de algum fator que signifique vantagem para a organização; por outro lado, organizações flexíveis visam à inovação e à descoberta

(*explore*) de novas oportunidades. Um equilíbrio entre essas duas alternativas propiciaria à organização a capacidade de, simultaneamente, procurar novos desafios e se beneficiar de seus resultados; seria a “justaposição da ordem e da desordem” (p. 445), sustentando a inovação e a aprendizagem, desprendendo a organização de velhas crenças e práticas, e expandindo sua perspectiva na direção de outras mais apropriadas.

Na linguagem de Crossan, Lane e White (1999), a organização em seu estado dinâmico sofre tensões fundamentais para a mudança estratégica: entre processos inovativos e o aprendizado já institucionalizado, entre a assimilação de novo aprendizado e a extração dos benefícios correntes daquele em aplicação no momento.

Embora haja muita discussão teórica, a preocupação maior por trás dos trabalhos sobre a aprendizagem organizacional está, em grande medida, relacionada com propostas ou perspectivas para o desenvolvimento de capacidades que assegurem a sobrevivência da organização. Morgan e Ramirez (1983) e Morgan (1996) utilizam o termo organização holográfica para se referirem àquelas organizações em que se destaca a capacidade de um aprendizado permanente, equilibrando sua atividade rotineira, mesmo diante de falhas eventualmente apresentadas por alguma parte específica. Quatro princípios orientadores para a criação de uma organização deste tipo são enumerados no Quadro 9 a seguir.

Quadro 9 – Princípios do Planejamento Holográfico

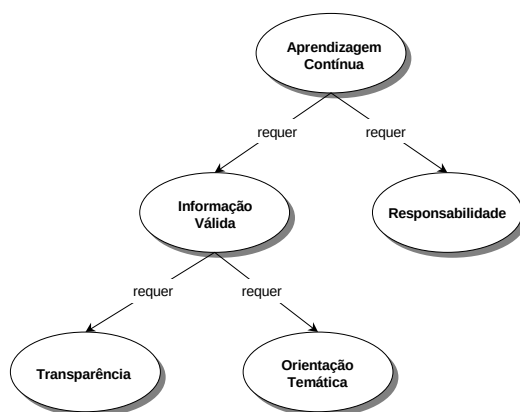
Princípio	Descrição
1. Redundância de funções	Especialização e generalização simultânea das funções. O todo em todas as partes.
2. Variedades de requisito	Variedade interna atendendo a complexidade do ambiente, incorporando dimensões críticas do ambiente em todas as partes da organização.
3. Mínima especificação crítica	Redução máxima de especificações, incentivando a flexibilidade e a auto-organização.
4. Aprender a aprender	Capacidade de desafiar pressupostos, valores e crenças, incentivando a aprendizagem constante.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Morgan e Ramirez (1983) e Morgan (1996).

Popper e Lipshitz (1998) apresentam uma hierarquia de valores que estão subjacentes a uma cultura de aprendizagem. Segundo os autores, a aprendizagem

contínua é o valor vital para a sobrevivência organizacional em ambientes turbulentos. Ela requer a existência de informações válidas e verificáveis, que contribuam para o processo de aprendizagem de circuito simples e duplo²², bem como uma postura responsável quanto às ações voltadas para a aprendizagem e suas conseqüências. Outro valor apresentado é a necessidade de transparência nas ações, até mesmo legitimando o erro, evitando assim distorções quanto à avaliação de resultados. Finalmente, é importante que julgamentos e opiniões sejam realizadas com neutralidade, incentivando a abertura de canais de comunicação para a aprendizagem, com pouca influência de fatores relacionados a interesses, *status* ou política²³. A Figura 3 ilustra o relacionamento entre esses valores.

Figura 3 – Hierarquia de Valores numa Cultura de Aprendizagem



Fonte: extraído de Popper e Lipshitz (1998).

Em suma, de acordo com o que foi apontado, pode-se afirmar que uma organização voltada para a aprendizagem, é caracterizada pela presença de paradoxos: entre estabilidade e mudança; organização e flexibilidade; ordem e desordem; especialização e generalização; improvisação e rotina, de modo que se promova a experimentação, estimulando a autocrítica e a inovação; valorize a

²² Conceitos que ganharam importância a partir dos trabalhos de Argyris e Schön (1978), sendo definidos por Morgan (1996, p. 92) como: “aprendizagem de circuito único, apóia-se numa habilidade de detectar e corrigir o erro com relação a um dado conjunto de normas operacionais. A aprendizagem de circuito duplo depende de ser capaz de ‘olhar-se duplamente’ a situação, questionando a relevância das normas de funcionamento”.

²³ Popper e Lipshitz (1998, p. 170), numa tentativa de reduzir parte das divergências encontradas nesta área de estudo, desenvolvem o conceito de mecanismos de aprendizagem organizacional, ou seja, “arranjos estruturais e procedimentos institucionalizados, que permitem às organizações, sistematicamente, coletar, analisar, armazenar, disseminar e utilizar informação relevante para o desempenho da organização e de seus membros”.

abertura e a flexibilidade, reduzindo o controle burocrático, a formalização e o excesso de confiança; incentive a visão holística da organização, aceitando a incerteza, a mudança, a ambigüidade e o diálogo; além de estimular aspectos como a auto-organização, o valor da informação, a proatividade, padrões de hierarquia múltiplos, entre outros traços, num grau de dinamismo que permita o balanço entre a estabilidade e a criatividade (Fishman, 1997; Griffey, 1997; Hedberg, 1981; Weick e Westley, 1996; Morgan, 1996).

Assumindo que esses aspectos representam elementos para a aprendizagem organizacional, a constatação de sua presença ou de dimensões diversas associadas a eles indicariam a existência de uma organização dedicada ao aprendizado. Fica claro ainda, ao longo dos argumentos apresentados, a presença conjunta de elementos culturais (práticas e significados intersubjetivos) e estruturais (atributos organizacionais), conforme a fragmentação do tema já anunciada anteriormente.

Nesse sentido, a observação feita por Bulgacov (1998) se mostra importante. A autora constatou, após uma análise detalhada de parte dos textos sobre o assunto, que há predominância de análises gerenciais com abordagens prescritivas, sob uma ótica instrumental, em que a aprendizagem é vista como configuração organizacional que possibilita um diferencial competitivo. Além disso, constata na literatura a proposição de um sujeito ativo e a utilização de linguagem utópica, filosófica e idílica (Bulgacov, 2000).

É nesse sentido que se encontra o desafio proposto por essa dissertação. Os pressupostos teóricos até então apresentados procuram dar apoio para uma concepção de aprendizagem que, sob o paradigma interpretativo, diante de uma ótica cultural, amplia o escopo das abordagens já apresentadas. O próximo tópico será dedicado à sedimentação dessa linha de raciocínio, evidenciando, ainda, a presença de fatores de caráter cultural, relacionados ao contexto institucional, que podem influenciar a aprendizagem organizacional.

De acordo com Fishman (1997, p. 3), a inconsistência no campo da aprendizagem organizacional é decorrência da

“primazia do paradigma funcionalista como a ideologia filosófica dominante nos estudos organizacionais... [constituindo-se] na maior problemática para nossa compreensão da natureza da aprendizagem e nossa habilidade para criar organizações que aprendem. (...) [somente] dentro de uma estrutura filosófica interpretacionista a aprendizagem organizacional pode ser efetivamente concebida”

Similarmente, Griffey (1997), argumenta ser necessário superar a dualidade entre o conhecido e o conhecedor, reconhecendo que a realidade vai além do conhecimento consciente, sendo uma fusão entre o sujeito e o objeto, tornando-os inseparáveis.

2.4. CONTEXTO, VALORES E APRENDIZAGEM

A revisão da literatura até aqui realizada no presente trabalho procurou destacar o interrelacionamento das diversas temáticas da análise organizacional. Destacaram-se elementos de caráter institucional (aspectos simbólicos do contexto macrossocial), cognitivo (sistemas de interpretação) e cultural (aspectos simbólicos no âmbito organizacional), que serão, agora, retomados, para concretizar sua relação com a aprendizagem organizacional.

Na relação ambiente-organização, privilegiaram-se abordagens, que se apoiaram em pressupostos da realidade socialmente construída. Isso abriu caminho para a vertente cognitiva da teoria institucional, que propôs as noções de ambiente técnico e institucional, enfatizando o papel exercido por elementos simbólicos e externos à organização (valores ambientais), influenciando e constituindo as estruturas e estratégias organizacionais.

Por outro lado, o embasamento teórico do paradigma interpretativo evidencia o papel dos seres humanos como “criadores” da realidade. No âmbito organizacional, a vertente cognitiva da estratégia e da mudança enfocou o papel dos esquemas interpretativos, enquanto criação intersubjetiva, na captação de valores contextuais e atribuição de significados, que tenderiam a ser difundidos no interior da organização e seriam inerentes à postura estratégica adotada.

O conceito de contexto institucional de referência atua como elemento integrador dessas abordagens, envolvendo a atribuição de significados aos elementos ambientais, mediados pela visão de mundo compartilhada pelos

dirigentes organizacionais. Neste ponto, fechou-se o primeiro elo importante, relacionando-se os valores ambientais com os organizacionais.

Na seqüência, a perspectiva metafórica da cultura, especialmente sob a ótica da diferenciação, privilegiou uma abordagem fundada sobre valores, possibilitando encontrar diferentes grupos de preferências entre os membros da organização, caracterizando a presença de subculturas. Além disso, o enfoque nos valores retrata a questão da legitimidade de ações, regras e estruturas organizacionais, consideradas adequadas. Fechou-se, assim, o segundo elo relevante, o compartilhamento de valores entre os membros da organização, completando o eixo valores ambientais – interpretação – valores organizacionais.

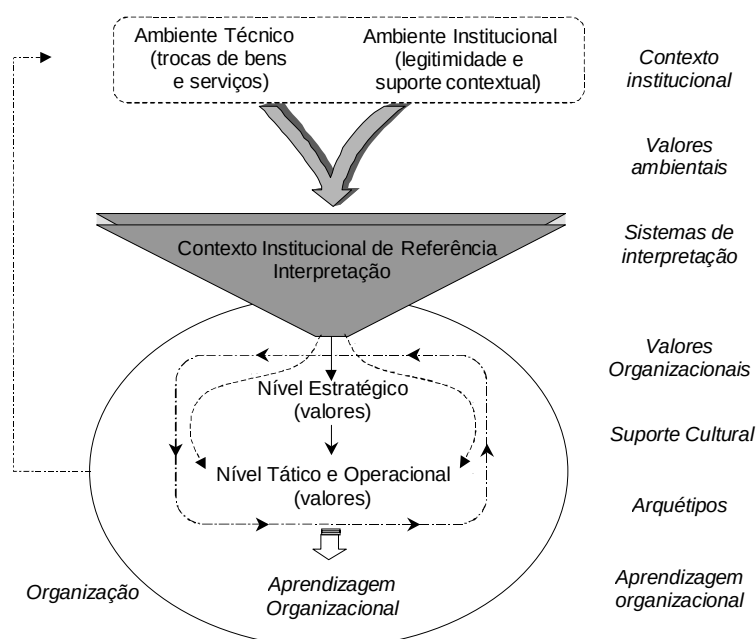
Quanto à aprendizagem organizacional, a revisão da literatura permitiu mostrar a coexistência de uma corrente mais pragmática, preocupada com aspectos normativos e prescritivos da estrutura e atividade organizacional; e outra descritiva, que privilegia a explicação do processo de aprendizagem; entretanto nenhuma das abordagens referidas, em suas diferentes bases explicativas, seja cognitiva ou cultural, articulam um vetor contextual para a aprendizagem tão abrangente quanto o proposto por esta dissertação. Neste sentido, os esforços se concentram na construção de um modelo de aprendizagem organizacional que contemple todos os elementos descritos no eixo mencionado.

A integração de todos esses aspectos adiciona complexidade ao constructo da aprendizagem organizacional, destacando-se dois momentos principais. O primeiro deles está associado à relação entre elementos ambientais e organizacionais ou, mais especificamente, ao fluxo de valores entre contexto e nível estratégico. Já o segundo momento se caracteriza pela difusão interna de conceitos e valores, especialmente daqueles advindos do ambiente, entre os membros organizacionais²⁴.

²⁴ Infelizmente, não foi possível tratar no presente trabalho da difusão e compartilhamento de valores entre os diversos níveis hierárquicos na empresa; entretanto, ressalta-se que esse fato não prejudica o modelo proposto, apenas o posterga para a inclusão em trabalhos futuros.

Nesse sentido, a aprendizagem organizacional, tradicionalmente concebida como categoria baseada em características estruturais, é agregada a uma dimensão cultural que a torna dependente não só da interação simbólica interna à organização, mas também do grau de participação de valores ambientais institucionalizados, presentes nos sistemas interpretativos do grupo de dirigentes. A Figura 4 procura ilustrar a relação entre os diversos tópicos abordados.

Figura 4 – Modelo Integrado para a Aprendizagem Organizacional



Fonte: elaborado a partir de discussões com o orientador e análise dos textos desta base teórico-empírica.

É necessário, ainda, introduzir um conceito, cujo papel completa e fortalece o modelo sugerido, e que até então foi trabalhado apenas implicitamente ao longo do trabalho: a noção de arquétipos.

Segundo Greenwood e Hinings (1993), a análise de estruturas e sistemas organizacionais deve ser compreendida de forma integrada, segundo uma perspectiva holística, e não isoladamente²⁵. Além disso, deve-se reconhecer a interação, mutuamente constitutiva, de valores, crenças e idéias, componentes de

²⁵ Miller e Friesen (1980) utilizam-se da noção de configurações, ou *quantum states*.

um esquema interpretativo, e as estruturas e sistemas da organização²⁶ (Cooper et al., 1996).

Para Hinings et al. (1996), a estrutura é uma representação de valores e interesses organizacionais e institucionais, não sendo exclusivamente um instrumento neutro, sujeito a delineamento totalmente racional. Nesse sentido, define-se arquétipo como “uma composição de estruturas e sistemas que ganham coerência ou orientação a partir de um conjunto de idéias, crenças e valores” (Hinings e Greenwood, 1988, p. 4), ou ainda, “um conjunto de estruturas e sistemas que consistentemente incorporam um único esquema interpretativo” (Greenwood e Hinings, 1993, p. 1055). Para melhor compreensão deste conceito, algumas considerações são feitas.

- **Os arquétipos são institucionalmente definidos.** A configuração dos arquétipos tem sua origem além dos limites de uma organização individual, envolvendo um conjunto de conceitos e valores socialmente institucionalizados, que legitimam e aceitam como apropriadas determinadas formas e sistemas organizacionais no âmbito setorial. Adicionalmente, quanto maior o grau de institucionalização do setor – entendido pelo grau de influência de valores contextuais sobre as atividades organizacionais – menor o número de arquétipos (Hinings et al., 1996; Greenwood e Hinings, 1993). Por exemplo, ao contrário de setores emergentes, em setores mais tradicionais há uma tendência das pressões institucionais por legitimidade serem fortes o suficiente para a determinação de um arquétipo institucional – o que não significa reduzir a variabilidade entre as organizações, mas um pequeno número de arranjos organizacionais considerados legítimos.
- **Os arquétipos são identificados nas organizações a partir de formas estruturais.** Este tipo de procedimento é decorrência lógica do pressuposto já apresentado anteriormente: há uma interação da forma estrutural com os valores;

²⁶ Nesse sentido, Ranson, Hinings e Greenwood (1980, p. 3), entendem que “a estrutura organizacional (...) descreve tanto o arcabouço prescrito quanto as configurações de interação realizadas, e a extensão na qual eles são mutuamente constituídos e constitutivos”.

ou seja, identificar as características estruturais da organização induz os seus valores subjacentes. Entretanto uma organização enquadrada num arquétipo não requer, necessariamente, que seus membros estejam no mesmo instante compartilhando seus valores subjacentes, conforme indica a exposição subsequente.

- **Os arquétipos não representam o comprometimento²⁷ dos membros da organização com seus valores subjacentes.** De fato, um arquétipo consiste em coerência entre valores e estruturas e sistemas organizacionais; no entanto, ao longo da história da organização, determinado esquema interpretativo, que daria suporte a um arranjo organizacional, devido a circunstâncias contextuais, pode alterar-se, fazendo com que, embora a organização se enquadre num arquétipo, ela venha a ter um conjunto de valores, naquele instante do tempo, incompatível com os deste arquétipo²⁸ (Greenwood e Hinings, 1993). Dessa forma, é possível identificar quatro padrões de comprometimento, que podem estar associados a tendências de mudança organizacional: comprometimento com o atual esquema interpretativo, com um único esquema alternativo, com mais de um esquema alternativo ou baixo comprometimento que, respectivamente, se associam a uma situação inercial, a um movimento reformativo numa situação intermediária entre arquétipos, a uma situação de incoerência relativa ao arquétipo, e a inércia, porém com chances de mudança a partir do contexto ambiental (Greenwood e Hinings, 1993).

Nesse sentido, é factível inferir que a aprendizagem organizacional só se realiza efetivamente na constatação de um arranjo estrutural, atrelado a valores específicos – delineando um arquétipo para a aprendizagem – com tendência de alto

²⁷ Para os fins desta dissertação, o termo comprometimento será entendido como uma relação de congruência ou incongruência, no caso entre os valores dos membros organizacionais e os do arquétipo.

²⁸ É importante ressaltar que essa observação, da maneira como foi formulada, está de acordo com o delineamento transversal do estudo aqui proposto. Já numa pesquisa longitudinal, Hinings et al. (1996), concluíram que há congruência entre os valores do arquétipo e dos membros da organização. No caso de uma organização que não possua uma estrutura sob um arquétipo não há uma clara relação entre os valores dos membros e do arranjo estrutural.

comprometimento (ou alto grau de congruência entre valores) dos membros da organização com relação ao arquétipo.

Miller e Friesen (1980), apesar de trabalharem sob um enfoque diferente²⁹ desta dissertação, abrem caminho para a escolha de algumas variáveis balizadoras para a construção e classificação das organizações, enquanto pertencentes ou não ao arquétipo para a aprendizagem. Assim, hipoteticamente, num arquétipo para a aprendizagem definido institucionalmente, a partir de valores do contexto, poderiam constar os seguintes elementos, sob a forma estrutural.

Quadro 10 – Arquétipo Hipotético de Aprendizagem

	Aprendizagem	Não Aprendizagem
• <i>Flexibilidade</i>	Alta	Baixa
• <i>Apego à tradição</i>	Baixo	Alto
• <i>Disposição em assumir riscos</i>	Alta	Baixa
• <i>Dinamismo</i>	Alto	Baixo
• <i>Centralização</i>	Baixa	Alta
• <i>Especialização</i>	Médio Baixo	Alta

Fonte: elaboração do autor.

É importante ressaltar que a distinção entre *Aprendizagem* e *Não Aprendizagem* é de natureza didática, de modo que permita criar parâmetros para a classificação e comparação entre as organizações estudadas, não significando em nenhum momento a desqualificação do conceito aprendizagem enquanto processo presente em todas as organizações. Nesse sentido, entende-se que uma empresa classificada sob a aprendizagem seja aquela em maior acordo com os critérios (os quais derivam da análise da literatura especializada, bem como de um levantamento ambiental) dispostos no arquétipo constituído.

Ampliando o raciocínio desenvolvido até aqui, incluindo todos os elementos apresentados, pode-se concluir que uma referência inadequada à análise ambiental propende a engendrar menor predisposição para a aprendizagem, no sentido que a adequação com o arquétipo de aprendizagem requer que haja um fluxo de valores

²⁹ Miller e Friesen (1980), apesar de utilizarem o termo arquétipo em seu trabalho, referem-se a uma combinação de atributos estruturais e do processo de decisão associados a características técnicas do ambiente.

organizacionais e ambientais consistentes entre si, indicando um contexto institucional de referência que abarque os elementos considerados necessários para a adequação organizacional. Nesse sentido, a propensão para um delineamento segundo o arquétipo cresce. Caso contrário, a organização não absorve por completo os padrões ambientais, reduzindo as chances de conformidade com o arquétipo.

A aprendizagem organizacional, dessa forma, passa a ser concebida como constructo ainda mais complexo, numa perspectiva integradora, que envolve aspectos cognitivos, institucionais e culturais, instrumentalizados pela construção de um arquétipo para a aprendizagem. Além disso, ela envolve processos de construção e reconstrução ao longo de três pontos: na relação entre valores ambientais e organizacionais, na interação dos valores organizacionais, e na mútua constituição entre estruturas e significados, conforme se apresentou nesta base teórica. Nesse sentido, o dinamismo entre o domínio institucional e o domínio da ação é a marca da aprendizagem organizacional.

Com base nas abordagens tratadas neste referencial teórico, apresenta-se, no capítulo seguinte, a proposta metodológica que orientou a investigação empírica do problema de pesquisa, considerando a operacionalização das categorias analíticas relevantes, o delineamento da pesquisa e os procedimentos efetuados de coleta e tratamento de dados.

3. METODOLOGIA

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Este capítulo é dedicado à apresentação da metodologia utilizada para a verificação empírica do problema de pesquisa. Pretendeu-se identificar a influência de valores ambientais e organizacionais, bem como o relacionamento entre eles, sobre a aprendizagem organizacional.

3.1.1. Hipóteses de Pesquisa

Partindo-se do pressuposto de que existe influência da dimensão cultural, tanto em seu nível mais amplo como no âmbito organizacional, sobre a estrutura da organização, adota-se como hipótese de trabalho a expectativa de que a predisposição para a aprendizagem organizacional varie segundo o grau de presença de valores ambientais na organização, mediada pelo seu contexto institucional de referência, diante da qual as seguintes hipóteses de pesquisa foram verificadas:

- Organizações em que se observa *alta presença* dos valores ambientais do contexto efetivo em suas diretrizes estratégicas, indicando um contexto institucional de referência *coincidente* com esse contexto efetivo, apresentam *maior predisposição* para a aprendizagem organizacional.
- Organizações em que se observa *baixa presença* dos valores ambientais do contexto efetivo em suas diretrizes estratégicas, indicando um contexto institucional de referência *mais restrito* do que esse contexto efetivo, apresentam *menor predisposição* para a aprendizagem organizacional

3.1.2. Definição das Variáveis

A relação entre a dimensão cultural e a aprendizagem organizacional foi obtida a partir da análise das seguintes variáveis.

1. VALORES AMBIENTAIS

DC: Consiste num conjunto de critérios e padrões, presentes no contexto institucional, que definem aquilo que é valorizado e institucionalmente aceito como curso de ação das organizações (Hinings et al., 1996; Crubellate; 1998). Esta variável foi verificada a partir de um levantamento dos valores presentes no contexto institucional, entendido em termos de ambiente institucional e técnico.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

▪ **Ambiente Institucional³⁰**

DC: Regras e procedimentos socialmente elaborados, entendidos como guias para a ação que, sob a devida conformidade da organização, lhe proporcionam legitimidade e suporte contextual (Scott, 1992; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

DO: A análise de conteúdo das seguintes fontes foram utilizadas para levantar temas relevantes, opiniões e idéias compartilhadas que caracterizem o ambiente institucional: jornais e periódicos de grande circulação, periódicos setoriais e acadêmicos, livros recentes a respeito do contexto histórico brasileiro e internacional, estudos da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA). No Capítulo 4, apresenta-se maiores detalhes sobre os procedimentos adotados nessa fase da pesquisa. Complementarmente, no Anexo 5 estão as referências da literatura analisada para fins desse levantamento.

▪ **Ambiente Técnico**

DC: São “espaços de competição na ótica econômica, aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens e serviços, de modo que

³⁰ Originalmente, a noção de ambiente técnico e institucional advém do trabalho de Meyer e Rowan intitulado “Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony”, publicado em 1977; entretanto, para fins deste trabalho, optou-se pela utilização de outros autores, não pela originalidade do conceito, mas pela clareza expressa em seus trabalhos ao apresentar suas definições.

as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996, p. 103).

DO: O ambiente de competição econômica do setor alimentício foi caracterizado a partir das informações reunidas nas seguintes fontes: indicadores macroeconômicos, relatórios de bancos, dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), estudos do BNDES, e a literatura especializada no setor (livros e artigos de jornais e revistas), conforme a análise das fontes listadas no Anexo 5. As informações coletadas foram ainda organizadas segundo as condições de dependência e incerteza, descritas por Scott (1992), conforme Quadro 4 apresentado na base teórico-empírica.

2. VALORES ORGANIZACIONAIS

DC: Conjunto de critérios e padrões intersubjetivos que, no âmbito organizacional, definem o que é valorizado e socialmente desejável como curso de ação da organização (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Hinings et al., 1996).

DO: Os valores organizacionais foram mensurados a partir de preferências expressas em questionário, enviado a três dirigentes do nível estratégico das organizações estudadas. As perguntas foram estruturadas em questões de múltipla escolha e construídas com base num levantamento dos valores ambientais previamente realizado. Evidenciar a presença de valores do contexto institucional, especialmente no conjunto de valores dos dirigentes do nível estratégico, foi o objetivo do questionário nesta fase da pesquisa. As questões 1.1, 1.2, 1.3, 1.5, 1.7, 1.8, 1.9, 1.10, 1.11, 1.12, 1.14 e 1.15 da intitulada “Primeira Parte” do questionário (vide Anexo 3) foram construídas para esse fim.

3. Nível de Análise (Contexto Institucional de Referência)

DC: Refere-se ao nível de visualização dos ambientes técnico e institucional sob o ponto de vista da organização, podendo ser local, regional, nacional e internacional, que serve como referencial para suas ações e estratégias (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1998).

DO: Foi operacionalizado a partir das respostas obtidas por meio de questionário enviado aos dirigentes do nível estratégico, objetivando identificar parâmetros e associações que apontam para um quadro de referência no qual se baseiam as ações e estratégias da organização. A partir da consolidação, por empresa, das respostas obtidas na “Primeira Parte” do questionário (afora as questões 1.6 e 1.13), foi possível identificar qual seu contexto institucional de referência. Previamente, os diferentes níveis de análise ambiental foram definidos, de acordo com os procedimentos de análise de conteúdo apresentados na definição operacional do contexto institucional, possibilitando a classificação das organizações segundo sua amplitude de análise ambiental: internacional, nacional ou regional. Ressalta-se que, para cada questão, as alternativas de resposta foram construídas visando a representar de modo mutuamente excludente cada um dos níveis de análise ambiental.

4. ARQUÉTIPO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

DC: Arquétipo pode ser definido como uma “composição de estruturas e sistemas que ganham coerência ou orientação a partir de um conjunto de idéias, crenças e valores” (Hinings e Greenwood, 1988, p. 4). Na presente pesquisa, trata-se de um tipo especial de arquétipo definido como uma composição de estruturas e sistemas que representam consistentemente um conjunto bem definido de valores representativos do processo de aprendizagem organizacional.

DO: O resultado da análise da literatura especializada sobre o tema aprendizagem organizacional (vide bibliografia utilizada no Anexo 7), permitiu delinear um arquétipo institucionalmente construído, em que foram identificadas características estruturais próprias da organização que aprende, fundamentadas num conjunto de valores subjacentes, representativos do processo de aprendizagem organizacional. Utilizou-se atributos associados aos sistemas de planejamento, decisão e comunicação, entre outros, além das variáveis clássicas, centralização, formalização e padronização, para compor um delineamento coerente com os valores típicos dos processos de aprendizagem: flexibilização, perspectiva sistêmica, capacitação, entre

outros. No Capítulo 4, apresentam-se maiores detalhes sobre a composição deste arquétipo.

Nas empresas estudadas, questões estruturadas com base em escalas do tipo Likert de 7 pontos fizeram parte do questionário enviado a três dirigentes do nível estratégico, visando à verificação do grau de presença desses atributos estruturais nas organizações. Adicionalmente, constaram deste questionário perguntas que visaram a avaliar o comprometimento (ou a congruência dos valores) desses dirigentes com relação aos valores associados ao arquétipo. O objetivo foi contrastar a estrutura prescrita com tendências emergentes, indicando ou não uma predisposição para a aprendizagem, a partir da perspectiva do grupo dirigente. As questões 2.1.1 a 3.12, das intituladas “Segunda Parte” e “Terceira Parte” do questionário objetivaram verificar a presença de características estruturais do arquétipo de aprendizagem na organização. E as questões 4.1 a 4.19, da “Quarta Parte”, permitiram avaliar o grau de concordância dos dirigentes com os valores associados ao arquétipo.

3.1.3. Definição Constitutiva de Outros Termos Considerados Relevantes

- **Aprendizagem Organizacional**

Processo organizacional que, sustentado por movimentos internos de criação e recriação de significados intersubjetivos, se configura numa dinâmica de contínua representação, revisão e externalização do plano institucional, direcionando o domínio da ação organizacional (Cook e Yanow, 1996; Barley e Tolbert, 1997; Stein, 1997)³¹. Essa definição se aplica a lógica teórico-conceitual utilizada pelo presente trabalho e que fundamenta as suas conclusões.

Paralelamente, para fins de operacionalização da pesquisa, a aprendizagem organizacional é tratada como um processo que capacita a organização a possuir as

³¹ A presente definição não foi elaborada pelos autores indicados, mas decorreu de reflexão sobre as idéias apresentadas por eles.

características de arquétipo, segundo uma ótica mais instrumental que orienta o discurso organizacional. Por conseguinte, uma organização que aprende, nessa perspectiva, é aquela que possui os atributos definidos pelo arquétipo de aprendizagem. Mencionar a predisposição para a aprendizagem, portanto, significa afirmar a possibilidade da organização, diante de determinada configuração interna, estar mais próxima do caráter de organização que aprende.

- **Contexto ambiental efetivo**

Pode ser compreendido como aquele que, no conjunto das organizações, define um nicho competitivo. É o ambiente objetivamente considerado e resultante do fluxo de trocas de bens e serviços entre as empresas. Para esta pesquisa, adotou-se como contexto efetivo aquele baseado nas atribuições apresentadas pelo nível internacional de análise ambiental, de acordo com a análise da literatura sobre o setor de alimentos, referenciada no Anexo 6.

- **Instituição**

“Estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulativas que proporcionam estabilidade e significado ao comportamento social” (Scott, 1995c, p. xiii). Em outras palavras, são “regras culturais que dão significado coletivo e valor a entidades e atividades particulares, integrando-as a esquemas maiores” (Meyer, Boli e Thomas, 1994, p. 10).

- **Dirigentes do nível estratégico**

Integrantes da organização que ocupam os níveis superiores da hierarquia, responsáveis pela administração, representação legal e pelas decisões estratégicas.

3.2. DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

3.2.1. Delineamento da Pesquisa

A natureza do problema de pesquisa proposto dá maior ênfase sobre o comportamento em relação à predisposição para a aprendizagem organizacional diante de influências contextuais e culturais. Desta forma, a utilização de um delineamento do tipo levantamento, mostra-se adequado na medida em que se busca um mapeamento das relações entre variáveis que afetam o constructo aprendizagem organizacional. Com vistas a esse objetivo, agrupou-se diferentes *clusters* segundo o contexto institucional de referência das empresas estudadas, de modo que foi possível avaliar a diferença de comportamento relativamente à predisposição para a aprendizagem entre os grupos. Trata-se da investigação da distribuição e inter-relação de determinadas características em uma dada população (Kerlinger, 1980).

A pesquisa de levantamento é a alternativa para a ciência social estudar problemas que não podem ser submetidos à experimentação de laboratório, já que lida com variáveis que estão dispostas naturalmente no ambiente e não podem ser casualizadas ou manipuladas; embora sacrifique o potencial de validação interna, esse tipo de delineamento ainda permite a inferência de uma rede de conexões causais entre as variáveis, com alto potencial de generalização (Selltiz et al., 1987).

No presente trabalho, trata-se de um estudo com perspectiva de análise descritivo-quantitativa que, segundo Tripoldi, Fellin e Meyer (1981), caracteriza-se por incluir variáveis mensuráveis para a verificação de hipóteses, utilizando-se de técnicas de quantificação ao longo da coleta, tratamento e análise dos dados coletados, visando a analisar características de um fenômeno específico.

Adicionalmente, a amplitude do trabalho é transversal, com momento de estudo, o ano de 1999. O nível de análise é organizacional e a unidade de análise é o grupo de dirigentes do nível estratégico, o que significa abordar as propriedades das empresas fabricantes de produtos alimentares a partir das informações fornecidas pelos seus integrantes, por meio do questionário de pesquisa, em um momento determinado do tempo.

3.2.2. População e Amostra

A população da pesquisa consiste em todas as organizações fabricantes de produtos alimentares do Estado do Paraná, segundo dados fornecidos pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) e pela Secretaria da Indústria e Comércio do Estado do Paraná (SEID). Consideraram-se para a seleção deste setor os seguintes critérios: ter passado por algum grau de adversidade ambiental, que exerceu pressões para a mudança nos últimos anos, exigindo das organizações o requisito da aprendizagem; possuir empresas suficientes, classificadas como médio e grande porte; e apresentar indícios de atuação de elementos tanto do ambiente técnico como do institucional influenciando as ações das empresas que compõem o setor³².

Cabe aqui esclarecer que o setor de alimentos é composto por diversos segmentos e que, para fins deste estudo, considerou-se somente um elo de toda a cadeia produtiva: as organizações industriais. Geralmente, na literatura sobre o setor, a complexidade do sistema agroalimentar pode ser entendida a partir de três subsistemas (Toledo, Batalha e Amaral, 2000): o de *comercialização*, representado pelas empresas que viabilizam o consumo e o comércio de produtos finais, estabelecendo o contato com o cliente final (supermercados, mercearias, restaurantes, entre outros); o de *produção de matérias-primas*, ou subsistema de produção agropecuária primária (Vieira, 1997), composto por empresas que fornecem insumos iniciais (agricultura, pecuária, piscicultura e assim por diante) para outras que realizam o processamento da produção industrial dos alimentos; e o de *industrialização*, também chamado de subsistema da agroindústria processadora (Vieira, 1997), representado pelas empresas transformadoras de matérias-primas

³² Geralmente, é característico das indústrias de transformação sofrerem pouca influência do ambiente institucional e forte influência do ambiente técnico (Scott, 1992). Entretanto, no caso do setor de alimentos, esse aspecto deve ser analisado com mais cuidado, por tratar, no caso específico desta pesquisa, de organizações que manipulam alimentos e que, portanto, têm relação direta com a qualidade de vida das pessoas. Dessa forma, entende-se que seu relacionamento com a sociedade ultrapassa os limites dos aspectos econômicos ou concorrenciais, atingindo o campo dos valores institucionalizados relativos, inclusive, à satisfação do mercado consumidor, principalmente, com relação à saúde e qualidade dos produtos e das técnicas de produção. É o que Zucker (1983) afirma ser um setor altamente institucionalizado. Reforça-se esse ponto com a consideração de que o setor é maduro em termos técnicos; logo as pressões institucionais tendem a ganhar relevância.

em produtos finais destinados ou consumo (seja uma unidade familiar ou outra agroindústria). Desta forma, reitera-se a opção pelas indústrias de alimentação³³, de modo que aquelas caracterizadas como essencialmente comercializadoras, distribuidoras e produtoras de bens primários não fazem parte da população pesquisada.

De acordo com o Cadastro Industrial do Paraná, elaborado pela FIEP, e com a base de dados da Secretaria da Indústria e Comércio do Estado, em dezembro de 1998, contabilizaram-se, aproximadamente 4500³⁴ empresas na indústria de alimentação. Desse total, mais de 95% são micro ou pequenas empresas, as quais foram excluídas da população inquirida por apresentarem, pelo menos teoricamente, alta probabilidade de possuírem uma estrutura mais simples, que não se enquadraria integralmente nos aspectos abordados na presente pesquisa. As chances de incorrer em informações incompletas, nesses casos, tende a aumentar muito, dada a sua natureza de pequeno porte, embora fosse perfeitamente possível encontrar alguns casos que estivessem adequados aos requisitos e variáveis de pesquisa. Um segundo grupo de empresas excluídas *a priori* foram as fabricantes de bebidas e de rações: julgou-se inadequado incluí-las em face de suas características um tanto peculiares em relação ao setor alimentício como um todo.

Por fim, outras 13 foram eliminadas por constituírem duplicação de cadastro (havia variação de CGC, mas a administração das empresas era a mesma de outra já incluída na população). Assim, a população ficou definida por empresas com mais de cem funcionários, num total de 149 (vide Tabela 1).

³³ Para fins desta dissertação, a partir desse ponto, os termos indústria de alimentação, agroindústrias, empresas produtoras de alimentos, indústria alimentícia, entre outros afins, sempre que mencionados estarão referindo-se àquelas organizações que representam a população pesquisada.

³⁴ Segundo a FIEP, são 4817 empresas registradas (código de atividade de 2600 a 2699). Já pelo cadastro da SEID são 4223 empresas industriais produtoras de alimentos (código do gênero de atividade I26) em atividade no ano de 1998. Em ambos os casos, a catalogação se baseia no CGC das empresas e, portanto, inclui unidades e subsidiárias.

Tabela 1 – Distribuição da População de Pesquisa por Porte (em nº. de funcionários)

Número de Funcionários	n	%
de 100 a 500	122	81,9%
de 501 a 1000	19	12,8%
de 1001 a 2000	5	3,4%
mais de 2000	3	2,0%
Total	149	100,0%

Fonte: dados de pesquisa organizados pelo autor a partir de informações da FIEP e SEID.

Dadas as características da população da pesquisa, optou-se por enviar o questionário a todas as empresas integrantes. Nestas circunstâncias, a técnica de amostragem utilizada foi a de amostra por voluntários. Segundo Contandriopoulos et al. (1997), trata-se de um procedimento não probabilístico, em que o pesquisador disponibiliza para a população pesquisada o instrumento de coleta de dados – nesse caso, o questionário – e aguarda pelo retorno voluntário dos dados pelos respondentes. Essa técnica também é conhecida como amostra por adesão e, diante das restrições físicas e financeiras enfrentadas pela presente pesquisa, mostrou-se adequada, pelo seu custo relativamente baixo em comparação com outras técnicas de amostragem.

Os questionários enviados para essas empresas foram endereçados a três representantes do nível estratégico, diretores ou responsáveis pelas áreas (i) Administrativa e/ou Recursos Humanos, (ii) Planejamento e/ou Marketing (Comercial) e (iii) Industrial (Produção); entretanto, após o envio, outras empresas foram excluídas por não se enquadrarem nos critérios de seleção da amostra mencionados anteriormente: possuíam número de funcionários inferior a 100 ou sua atividade principal não envolvia a industrialização, sendo restrita à distribuição ou produção de matérias-primas. Ainda, houve casos de empresas com atividades encerradas, além daquelas que eram subsidiárias de empresas já incluídas na amostra. No total, 28 empresas foram excluídas após o envio do questionário. Como resultado, a população inicial foi reduzida para 121 empresas.

No total, 74 dirigentes responderam aos questionários, dos quais 2 foram excluídos por apresentarem preenchimento incompleto, o que resultou em 72

respondentes³⁵. Com relação ao número de empresas respondentes, 42 efetivamente enviaram respostas e, portanto, foram consideradas para a análise, representando um índice de retorno de 34,7%.

Tabela 2 – Respondentes por Empresa

Respondentes por Empresa	Questionários	Empresas		
	n	n	% pop.	% amostra
1 por empresa	22	22	18,2%	52,4%
2 por empresa	20	10	8,3%	23,8%
3 por empresa	30	10	8,3%	23,8%
Sub-total	72*	42	34,7%	100,0%
nenhuma	-	79	65,3%	-
Total (população)	-	121	100,0%	-
excluídos	-	28	-	-
Total	-	149	-	-

* desconsiderando-se os dois questionários excluídos.

Fonte: dados primários da pesquisa.

Dessas empresas, cerca de 65% são de médio porte (entre 100 e 500 funcionários) e 48% têm idade entre 26 e 50 anos (vide Tabela 3). Seus principais produtos incluem derivados industrializados da soja, trigo, leite e café, além de carnes (bovinos, suínos e aves).

Tabela 3 – Distribuição das Empresas segundo o Porte e a Idade

Número de funcionários	Idade da Empresa (em anos)					Total
	até 10	de 11 a 25	de 26 a 50	mais de 50	nr	
de 100 a 500	14,3%	19,0%	23,8%	4,8%	2,4%	64,3%
de 501 a 1000	-	2,4%	14,3%	2,4%	0,0%	19,0%
de 1001 a 2000	-	2,4%	4,8%	0,0%	0,0%	7,1%
mais de 2000	-	4,8%	4,8%	0,0%	0,0%	9,5%
Total	14,3%	28,6%	47,6%	7,1%	2,4%	100,0%

nr = não revelou

Fonte: dados primários de pesquisa.

Obs.: com base nos questionários recebidos, reequadrado-se uma das empresas, que passou da categoria “de 100 a 500 funcionários” (segundo os cadastros da FIEP e SEID) para a categoria “mais de 2000”.

3.2.3. Coleta dos Dados

A presente pesquisa foi dividida em três etapas, conduzidas a partir de duas frentes paralelas de trabalho – uma referente ao levantamento e verificação dos valores ambientais e organizacionais e, a outra, concentrada na construção e avaliação das características do arquétipo de aprendizagem – que, ao final, se

³⁵ Na Tabela 15 do Anexo 10, encontra-se a caracterização dos dirigentes que responderam à pesquisa.

integraram para o alcance dos objetivos do estudo. No Quadro 11 apresentam-se as etapas principais deste estudo.

Quadro 11 – Etapas da Pesquisa

Etapa	Fase da Pesquisa	Frentes de Pesquisa	
		Valores	Aprendizagem Organizacional
1ª Etapa: Preliminar (fontes secundárias)	Preparação do Instrumento de Coleta de Dados	Levantamento dos valores ambientais.	Definição do arquétipo de aprendizagem.
2ª Etapa: Questionário (fontes primárias)	Coleta de Dados Junto às Empresas	- Avaliação da convergência entre os valores organizacionais e do contexto institucional. - Identificação do contexto institucional de referência das empresas.	Verificação das características estruturais e valores associados ao arquétipo de aprendizagem.
3ª Etapa: Consolidação (fontes primárias)	Análise dos Dados	Avaliação da influência dos valores ambientais e organizacionais sobre a predisposição para a aprendizagem organizacional.	

Fonte: elaboração do autor.

Numa primeira etapa, o pesquisador se concentrou, por um lado, no levantamento de informações sobre o contexto institucional, visando a relacionar e estabelecer limites entre os diversos níveis de análise ambiental, de acordo com seus respectivos valores; por outro, reuniram-se elementos que permitiram a construção de um arquétipo de aprendizagem organizacional. Tal arquétipo consiste em um conjunto de características estruturais e seus valores subjacentes, definidos na literatura especializada da área. Nesta etapa, utilizaram-se intensamente dados secundários, visando, inclusive, a subsidiar a construção do instrumento de coleta de dados – o questionário.

A administração do questionário definiu a segunda etapa da pesquisa. Por meio dessa fonte primária de dados, procurou-se verificar tanto o nível de convergência entre os valores ambientais e organizacionais, definindo o contexto institucional de referência das empresas, como avaliar o grau de presença dos atributos estruturais e dos valores associados ao arquétipo de aprendizagem.

A terceira etapa consistiu na integração das duas frentes de pesquisa, a partir da consolidação e análise dos dados coletados nas fases anteriores. Neste momento, avaliou-se a influência dos valores ambientais e organizacionais sobre a

predisposição para a aprendizagem nas organizações que formaram a amostra de pesquisa. Utilizou-se tratamento qualitativo para a formação de agrupamentos, ou *clusters* e, posteriormente, de procedimentos estatísticos fundados na análise multivariada da variância.

Dados secundários podem ser definidos como informações reunidas, catalogadas e disponibilizadas por outras fontes, num período temporal não coincidente com o da realização da pesquisa (Sproull, 1988; Richardson, 1989). Utilizaram-se jornais, revistas de grande circulação, periódicos e pesquisas acadêmicas, relatórios setoriais, livros a respeito do contexto brasileiro recente, boletins do Banco Central e do BNDES, bem como outras publicações, que permitiram uma representação confiável do conjunto de valores pertencentes ao ambiente técnico e institucional do setor de alimentos. Adiciona-se ainda a literatura especializada no tema aprendizagem organizacional que, conjuntamente com as fontes acima referidas, contribuiu para a construção de um arquétipo de aprendizagem organizacional. Finalmente, incluem-se como fontes de dados secundários, as bases empresariais obtidas junto à FIEP e SEID, bem como informações suplementares coletadas no Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR) e nos CD Rom's da Listel – Curitiba e Região Metropolitana; Paraná Interior – utilizadas para levantar os dados cadastrais das empresas componentes da população e amostra da pesquisa³⁶.

Os dados primários, aqueles coletados diretamente via instrumento de pesquisa (Sproull, 1988), foram obtidos por meio de questionário, enviado a três dirigentes do nível estratégico das organizações que compuseram a amostra. Sua estrutura foi composta, essencialmente, por perguntas fechadas, sendo em sua grande maioria – 60 questões – baseadas numa escala tipo Likert de 7 pontos. As questões que objetivaram a caracterização da empresa e dos respondentes, e do contexto institucional de referência adotado pela organização, envolveram tanto

³⁶ Uma listagem detalhada das fontes secundárias utilizadas para cada etapa da pesquisa se encontra nos Anexos 5, 6 e 7.

escalas nominais e ordinais, como intervalares e de razão. A versão integral do questionário se encontra no Anexo 3.

Alasuutari (1995) e Trice e Beyer (1993) alertam para o uso de técnicas quantitativas no levantamento de dados culturais junto às empresas, como é o caso do uso de questionários. Nesta dissertação, vale ressaltar que a escolha pelo uso de questionários não implica restrições desse tipo, pois o intuito foi verificar a presença de valores previamente identificados no contexto institucional, e não fazer um levantamento inicial dos valores presentes na organização.

O questionário foi construído com base nas informações fornecidas pelos dados secundários do setor de alimentos e do tema aprendizagem organizacional. Numa versão preliminar, composta somente por indicadores do arquétipo de aprendizagem, um grupo de aproximadamente 30 alunos, da turma de MBA em Administração do CEPPAD/UFPR³⁷, avaliaram a presença daqueles aspectos em suas respectivas organizações. Solicitou-se, ainda, que fosse realizada uma avaliação crítica quanto à transferibilidade dos termos utilizados para a linguagem empresarial, ou seja, que fornecessem uma avaliação quanto à visibilidade e à compreensão desses termos segundo a perspectiva de um gestor de empresa.

Posteriormente, uma versão mais elaborada foi encaminhada e respondida por dois executivos, ex-alunos do mesmo programa de MBA do CEPPAD/UFPR, um dos quais trabalhava numa empresa do setor de alimentos e o outro no setor financeiro. Com base nas dúvidas, críticas e sugestões proferidas, consolidou-se a versão final do questionário de pesquisa. Aspectos referentes à clareza, extensão das questões, sua disposição e formato de apresentação foram intensamente considerados ao longo desse processo, seguindo as orientações de Oliveira e Moraes (1994).

Globalmente, a versão definitiva do questionário foi composta por 83 questões divididas em quatro blocos: o primeiro solicitava uma breve caracterização do respondente e da empresa (8 questões); a seguir, questões de múltipla escolha

³⁷ Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

solicitavam ao respondente indicar aquela alternativa que mais estaria de acordo com as estratégias e preocupações de sua empresa nos últimos anos, visando a avaliar o contexto institucional de referência da organização (13 questões); na terceira parte, com base nos elementos estruturais do arquétipo de aprendizagem, solicitou-se ao respondente avaliar o grau de presença de cada característica em sua empresa, segundo uma escala de 7 pontos que variava de “sem a característica” até “característica totalmente presente” (43 questões); na parte final, os respondentes expuseram suas opiniões pessoais quanto ao seu grau de concordância com os valores associados ao arquétipo de aprendizagem, que variaram de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, numa escala de 7 pontos (19 questões)³⁸.

Conforme já mencionado, optou-se pelo envio dos questionários via correio³⁹, devido à amplitude e dispersão geográfica da amostra: restrições financeiras e de tempo inviabilizariam, no curto prazo, utilizar dados secundários de cada empresa, bem como a presença física do pesquisador em cada local pesquisado. Para tanto, montou-se uma espécie de *kit* de envio, em que cada empresa recebia um envelope, que continha o seguinte:

- (i) Uma carta de apresentação da Universidade Federal do Paraná e outra da Federação das Indústrias do Estado (FIEP)⁴⁰, as quais enfatizavam a importância da pesquisa, da participação da empresa e forneciam instruções para a distribuição de cópias para os dirigentes da empresa, além do procedimento de recolhimento e envio das respostas (vide Anexo 2).
- (ii) Três envelopes endereçados aos ocupantes dos cargos de interesse da pesquisa, os quais continham, cada um deles, uma cópia do questionário para resposta, uma cópia da carta de apresentação da FIEP e uma nova carta de instruções que, nesse caso, ressaltava o caráter acadêmico do

³⁸ No Anexo 8, apresenta-se a correspondência entre as variáveis de pesquisa e as perguntas do questionário.

³⁹ Três empresas foram alcançadas por meio de pessoas conhecidas que intermediaram o contato com os dirigentes e fizeram o envio e retorno dos questionários. Dessas empresas, obteve-se um retorno de 100%, embora, se for considerada a proporção de dirigentes, esta taxa se reduz para 56%.

⁴⁰ No Anexo 1, encontra-se a solicitação formal de apoio à pesquisa enviada pelo CEPPAD/UFPR ao presidente da FIEP.

estudo e o compromisso de analisar os dados de forma global, não revelando o nome da empresa e as informações fornecidas, além de disponibilizar os resultados finais da pesquisa. Continham também instruções para preenchimento e prazo para retorno do questionário (vide Anexo 3).

- (iii) Um envelope selado e endereçado ao CEPPAD/UFPR, no qual o responsável pelo recebimento do material deveria reunir o conjunto dos questionários respondidos para retorno.

Cabe ressaltar que o conjunto desse material foi encaminhado ao Diretor ou Responsável pela área Administrativa e/ou Recursos Humanos e que, portanto, se convencionou como responsável pela distribuição e recolhimento dos questionários junto aos demais respondentes da empresa.

A opção de três questionários para o nível estratégico se deve, em grande parte, à possibilidade de se obter um conjunto de respostas mais consistente quanto à caracterização da empresa como um todo, reduzindo as influências associadas à área de atuação do dirigente. Ademais, aumenta as chances de obtenção de respostas a medida que diversifica entre integrantes da empresa o esforço colaboração com a pesquisa.

Os questionários foram postados no dia 12 de novembro de 1999 e o término da coleta se deu em 17 de março de 2000. Ao longo desse período diversos procedimentos de acompanhamento e cobrança foram efetuados. Primeiro, entre os dias 09 e 16 de dezembro de 1999, quando um fax de cobrança foi enviado às empresas reforçando o retorno dos questionários. Posteriormente, um processo intenso de solicitação e acompanhamento das respostas ocorreu durante os meses de janeiro, fevereiro e março de 2000, por meio de contato telefônico com as empresas. Nesse período, descobriu-se que diversas empresas tiveram seus questionários extraviados internamente ou durante a postagem. Diante desse fato, nova remessa foi destinada, principalmente por e-mail e fax, para 72 empresas.

Esse processo de acompanhamento continuou intensivamente até 10 de março⁴¹, com o envio do último aviso de cobrança com data definida para 17 de março, quando se encerrou a coleta de dados. Um total de 42 empresas haviam respondido ao questionário (vide Tabela 4), com 45,2% delas retornando os três questionários enviados ou proporção declaradamente equivalente a opinião da empresa.

Tabela 4 – Retorno dos Questionários por Empresa

Retorno dos Questionários	Empresas			Questionários
	n	% pop.	% amostra	n
Completo				
3 por empresa	10	8,3%	23,8%	30
2 por empresa	2	1,7%	4,8%	4
1 por empresa	7	5,8%	16,7%	7
Sub-total	19	15,7%	45,2%	41
Parcial				
2 por empresa	8	6,6%	19,0%	16
1 por empresa	15	12,4%	35,7%	15
Sub-total	23	19,0%	54,8%	31
Total da Amostra	42	34,7%	100,0%	72*
nenhuma	79	65,3%	-	-
Total da População	121	100,0%	-	-
excluídos	28	-	-	-
Total	149	-	-	-

* desconsiderando-se os dois questionários incompletos.

Fonte: dados primários de pesquisa.

Das empresas que não responderam, 5 alegaram restrições condicionadas por sua política corporativa; 14 por falta de tempo ou desinteresse declarado e injustificado; 4 afirmaram ter enviado as respostas pelo correio, mas não foram recebidas; 16, apesar de terem firmado compromisso de resposta, por motivos desconhecidos, não efetivaram sua promessa; 40 não se manifestaram em nenhuma ocasião, não sendo possível avaliar as prováveis causas, mesmo diante de constantes contatos; e 4 não foram contatadas pelo pesquisador, em face de dados cadastrais incompletos ou desatualizados.

Para finalizar, daquelas empresas que enviaram somente um questionário, 2 justificaram o fato por serem empresas familiares, controladas por um dirigente que concentrava as funções das três áreas, e 5 afirmaram que houve consenso entre os dirigentes e que, portanto, as informações recebidas representam sua opinião. Para

⁴¹ Antes dessa data, pelo menos dois outros ultimatos de devolução foram feitos por meio de envio de fax e e-mail. No Anexo 4, encontram-se as cobranças enviadas as empresas ao longo do período de coleta de dados.

as demais, como não houve nenhum tipo de esclarecimento por parte das empresas, não sendo possível saber se, similarmente aos anteriores, tratava-se de uma empresa familiar ou de representação de consenso entre os dirigentes, optou-se pelo uso desses questionários. Outras duas empresas que enviaram dois questionários como resposta também confirmaram que, devido à acumulação de funções internas, estes já seriam representativos da opinião da empresa.

3.2.4. Facilidades e Dificuldades na Coleta de Dados

Na coleta dos dados secundários, pode-se destacar duas grandes dificuldades enfrentadas: a desatualização parcial do cadastro empresarial fornecidos pela FIEP e SEID, e a dificuldade em se encontrar informações sobre o setor de alimentos. A base de dados da FIEP continha empresas que já estavam com atividades encerradas há mais de ano, além de possuir informações cadastrais inválidas quanto ao endereço, números de fax e telefone. Daí a necessidade de se recorrer aos CDs da Listel para confirmação e atualização dos dados cadastrais.

Com relação às informações sobre o setor de alimentos, em grande parte do material pesquisado o enfoque se dá sobre cadeias alimentares específicas (como a do leite ou trigo), sendo raros aqueles trabalhos que abordam a indústria alimentícia como um todo. Fazem exceção os materiais elaborados pela Associação Brasileira da Indústria da Alimentação – ABIA – mas que apresentam um custo relativamente alto para sua aquisição.

Já na coleta de dados primários as dificuldades se agravaram. Conforme já mencionado, problemas de extravio de material foram comuns, internamente às empresas, fazendo com que as pessoas contatadas desconhecessem o assunto, quando indagadas nos períodos de cobrança. Esse problema também fez com que novas remessas de material fossem enviadas, prejudicando o cronograma da pesquisa. Por outro lado, houve pelo menos quatro casos conhecidos de empresas que afirmaram ter respondido e postado o material, mas este não chegou ao seu destino.

Outro problema constatado diz respeito ao fato de os questionários não terem sido enviados nominalmente aos dirigentes, mas ao responsável pelo cargo. Em

alguns casos, essa pessoa se situava em outra unidade ou escritório da empresa, tornando o processo de resposta mais complicado e lento. É provável que, se tivesse sido possível levantar o nome de todos os dirigentes antes da remessa dos envelopes, o retorno teria sido mais elevado.

Entretanto esse fato não dificultou as cobranças posteriores. Não houve problemas em localizar o questionário no interior da empresa. Mais difícil foi conseguir entrar em contato direto com o dirigente responsável. Foi altamente comum manter uma comunicação intermediada por secretárias ou subordinados, prejudicando enormemente o desenrolar da coleta de dados.

Este aspecto parece indicar haver desinteresse por parte de muitos dirigentes em dispor de alguns minutos de seu tempo para a contribuição acadêmica, até mesmo para atender uma chamada telefônica do pesquisador. A quantidade de justificativas, envolvendo a perda do material enviado, bem como sua inutilização pela empresa, reforça a suspeita de ignorância empresarial quanto às possibilidades de resultados que uma pesquisa acadêmica pode fornecer para o seu negócio.

O período de realização da pesquisa também foi desfavorável, agravando as dificuldades. Note-se que o processo de coleta de dados ocorreu entre os meses de novembro a março, reconhecidamente marcado por fechamento de contas anuais, feriados de final de ano, férias coletivas e carnaval.

Como comentário final, cabe enfatizar que a criação de uma planilha para o acompanhamento dos contatos realizados com as empresas e para a evolução da posição do questionário nas empresas facilitou o controle das respostas e das providências tomadas em cada caso específico. Reforça-se, ainda, que muitos retornos foram alcançados somente após o contato telefônico com a empresa, que de posse de maiores informações sobre a pesquisa, abriu novos canais de comunicação, facilitando a obtenção das respostas. Sugere-se que, para esse tipo de pesquisa, seja realizado um contato prévio além da utilização de meios eletrônicos de comunicação.

3.2.5. Tratamento dos Dados

O tratamento efetuado sobre os dados secundários, principalmente aqueles que subsidiaram o levantamento dos valores ambientais e do setor de alimentos, foi a análise de conteúdo – procedimento que pode ser considerado apropriado para se fazer inferências sobre aspectos relevantes, por meio da técnica de análise temática, que estão sendo valorizados pelos segmentos estudados (Bardin, 1977). Efetuou-se, primeiramente, no material selecionado, uma leitura superficial, visando a avaliar sua adequação quanto aos critérios de seleção de material previamente especificados. Em caso positivo, uma leitura mais aprofundada foi realizada, especialmente da introdução e conclusão dos trabalhos, conforme procedimentos sugeridos por Gonçalves (1998), com o intuito de identificar e relacionar, a partir de temas recorrentes, valores que seriam representativos do contexto institucional da indústria de alimentação. O capítulo seguinte será inteiramente dedicado à uma explicação mais detalhada desses procedimentos.

Já para os dados primários, o tratamento visou, inicialmente, a consolidar os questionários respondidos. Para isso, atribuíram-se valores numéricos aos itens de caracterização da empresa e respondentes, os quais foram arranjados sob a forma de tabelas de frequência.

As medidas baseadas em escalas do tipo Likert tiveram escores atribuídos, variando entre 1 e 7, segundo o grau de presença de características do arquétipo e, da mesma forma, segundo o grau de concordância do dirigente com os valores do arquétipo. Todas as questões que possuíam escalas invertidas foram rearranjadas, padronizando o sentido das respostas. Realizou-se, ainda, um tratamento estatístico com base na análise univariada e multivariada da variância (Anova e Manova, respectivamente), para melhor explorar as diferenças entre as características de cada grupo de empresas. O Capítulo 5 que descreve a análise dos dados e fornece informações mais detalhadas sobre esses procedimentos.

Já as questões que se reportam ao contexto institucional de referência, por se tratar de escalas não métricas, o procedimento foi mais complicado. Com base em critérios qualitativos, (i) primeiramente, para cada respondente, classificaram-se suas respostas para cada questão, segundo a amplitude ambiental da alternativa

assinalada; (ii) posteriormente, considerando todos os respondentes de cada empresa, consolidou-se cada uma das questões, procurando encontrar, de forma mais fiel possível, o nível de análise ambiental representativo da opinião da empresa para cada pergunta especificamente. Finalmente, (iii) após essa prévia classificação qualitativa, atribuíram-se rótulos numéricos aos resultados consolidados de cada questão, variando de 1 a 5, em que 1 indica nível de análise internacional do ambiente, 2 nível intermediário entre nacional e internacional; 3 nacional; 4 nível entre nacional e regional; e 5 regional. Tomando-se o conjunto dessas questões, já consolidadas, identificou-se a partir da análise da frequência dos escores, um determinado padrão de resposta para cada empresa, o qual seria indicativo de seu contexto institucional de referência e que serviu como critério para reuni-las em *clusters*.

3.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas limitações da presente pesquisa merecem ser destacadas. Primeiramente, cabe dizer que as observações e análises realizadas podem apresentar vieses de interpretação, reforçando os pressupostos teóricos nos quais se baseia esse estudo.

Ao longo do processo de análise e definição dos elementos do contexto institucional, por não se encontrarem na literatura procedimentos específicos para o desenvolvimento dessa etapa da pesquisa, optou-se pela adaptação de metodologias utilizadas por outros autores (especialmente, Gonçalves, 1998) às condições necessárias para a realização do presente estudo. Em sua grande maioria, a definição do contexto institucional decorre de uma análise histórica e documental – vide Rowan, 1982; Carroll e Huo, 1986; Greenwood e Hinings, 1993; Beggs, 1995; Lane e Bachmann, 1996; Hinings et al., 1996.

Não foi possível realizar uma tabulação uniforme entre as fontes pesquisadas, devido ao fato de não se encontrar disponível, na maioria das publicações, um arquivo eletrônico ou catalogado de forma padronizada, que facilitasse o levantamento temático dos artigos, para posterior análise de conteúdo. Dessa forma, coube ao autor realizar um levantamento exaustivo das publicações de interesse e selecionar aquelas que estivessem de acordo com os objetivos da pesquisa;

portanto a seleção e a análise dos artigos consultados seguiram uma classificação de acordo com o julgamento do autor deste trabalho, sendo, por isso, passível de controvérsia.

Com relação ao questionário, devido à sua natureza, apresenta limitações quanto à possibilidade de entendimento das questões, ao controle de quem efetivamente responde a ele e à própria qualidade das respostas, que podem ser sobrevalorizadas ou minimizadas, a critério do respondente, talvez não oferecendo um bom paralelo com a realidade organizacional. Ainda, considera-se que o número de empresas participantes da pesquisa teve como fator agravante o tamanho do questionário final, com cinco folhas, em papel ofício, para preenchimento das respostas.

Além disso, o autor tem consciência de que a opção pela validação na amostra daqueles casos que, sem qualquer esclarecimento, enviaram somente um questionário pode prejudicar a análise no sentido de representar a opinião de um único dirigente que sobressaltasse seu viés pessoal, ao invés de traduzir a representatividade da empresa. Por outro lado, a própria ausência de justificativa por parte da empresa, também não exclui a possibilidade de que, assim como ocorrido em outros casos, esse questionário respondido se deva ao fato de se tratar de uma empresa em que uma única pessoa concentra em seu poder as decisões nas áreas indicadas para a pesquisa, ou ainda, se é resultado do consenso entre os diversos dirigentes das empresas em questão.

Na análise dos dados, considera-se que a opção pelo uso da média possa representar uma limitação da pesquisa. Isso se deve ao fato de ser uma medida de tendência central, que pode equilibrar posições discordantes sem representar, efetivamente, a condição da empresa. Diante da discrepância em relação às determinadas questões encontrada entre os dirigentes de áreas distintas de atuação, o uso da média se traduz em alternativa viável no sentido de absorver, pelo menos em parte, a influência desses indivíduos nas decisões da empresa, já que na presente pesquisa, não há elementos suficientes para se discriminar a distribuição de poder entre eles. Adicionalmente, pode-se inferir que tais distorções entre os dirigentes provenha de sua própria área de atuação que, justamente pelas suas

especificidades, tende a dar maior significado a elementos muitas vezes distintos; dessa forma, justifica-se mais uma vez o uso da média como medida útil na captura, ainda que parcial, dessas diversas perspectivas funcionais.

Uma última limitação decorre da perspectiva transversal do estudo, que avalia a situação das empresas no ano de 1999, podendo ocultar tendências e transformações que estejam em curso. Essa observação também é válida em relação à noção de arquétipo, que é melhor visualizado longitudinalmente, embora, para os fins deste trabalho, tal aspecto não parece ter causado problemas.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE 1

Diante da exposição precedente sobre a proposta metodológica que orienta a investigação empírica do problema de pesquisa desta dissertação, optou-se por dividir em dois grande blocos a apresentação e análise dos dados. O sentido dessa separação diz respeito a diferentes procedimentos realizados em etapas distintas da pesquisa, os quais estão associados primeiramente às fontes de dados secundários e, posteriormente, aos dados primários coletados via questionário.

A natureza do problema de pesquisa exige que se faça essa distinção dada a lógica institucional subjacente ao referencial teórico adotado, não permitindo que se avance diretamente para os resultados coletados junto às empresas sem antes contextualizar o setor alimentício no conjunto de valores ambientais em que está inserido.

Por meio de um exaustivo trabalho de levantamento e análise de fontes secundárias sobre o contexto ambiental, procurou-se realizar uma caracterização fiel dos parâmetros delineadores de seu ambiente técnico e institucional de forma que se pôde obter como resultado uma relação de valores subjacentes aos diversos níveis de análise ambiental (internacional, nacional e regional). Claramente, com esses parâmetros definidos foi possível subsidiar a construção do instrumento de coleta de dados, reproduzindo-os sob a forma de questões que visaram a revelar o contexto institucional de referência das organizações segundo os valores ambientais presentes em sua lógica de ação.

Similarmente, como se deseja mensurar a predisposição organizacional para a aprendizagem também se faz necessário definir de antemão, quais as características que permitem consolidar o delineamento de um arquétipo de aprendizagem. Dessa forma, analisando-se dados secundários, descreve-se os elementos de ordem estrutural, bem como seus valores subjacentes que consistentemente definem o desenho de um arquétipo de aprendizagem construído com base na literatura especializada no tema. Mais uma vez, a definição desses elementos, permitiu via questionário de pesquisa identificar nas empresas sua predisposição para a aprendizagem mediante o grau de presença das características do arquétipo.

Dessa forma, no presente capítulo, concentra-se sobre a exposição e análise do contexto ambiental, que envolve o setor em questão, bem como da literatura especializada em aprendizagem organizacional, de acordo com o seguinte plano de exposição: primeiramente, analisa-se historicamente o contexto macroeconômico recente do Brasil e a evolução do setor de alimentos no país; na seqüência, apresenta-se os aspectos relevantes dos ambientes técnico e institucional, e o resultante conjunto de valores ambientais que envolvem o setor de alimentos, considerando-se os níveis de análise internacional, nacional e regional⁴²; finalmente, na última seção, apresenta-se o arquétipo de aprendizagem organizacional.

4.1. O SETOR DE ALIMENTOS E OS VALORES AMBIENTAIS

4.1.1. O Contexto Macroeconômico Brasileiro e a Situação da Indústria

As pressões recentes sobre a indústria de transformação no Brasil são, geralmente, atribuídas a dois grandes conjuntos de fatores: primeiro, a globalização e a abertura comercial e, segundo, ao Plano Real e à estabilização monetária. Diante disso, optou-se por organizar essa seção numa breve caracterização desses fatores, tendo como principal objetivo resgatar historicamente os principais acontecimentos macroeconômicos ocorridos nos últimos anos no país. Na terminologia adotada por Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), a presente seção estará focando a dimensão sistêmica da competitividade industrial, definida por esses autores como “externalidades *stricto sensu* para a empresa produtiva, sobre as quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório” (p. 12)⁴³.

Coutinho e Ferraz (1995) constatarem que, desde meados da década de 70 e por toda a década de 80, nas chamadas economias avançadas – especialmente,

⁴² Com base na metodologia utilizada não foi possível identificar elementos que caracterizassem com a devida clareza os aspectos ligados ao contexto de referência local.

⁴³ Dentre eles incluem-se fatores macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais. Observa-se que, nessa seção, o enfoque será, predominantemente, dado sobre os fatores macroeconômicos nacionais e às tendências da economia mundial, sobretudo, da internacionalização da economia nacional em sua dimensão produtiva.

entre os países integrantes da OCDE – emergiu um novo paradigma de relacionamento entre as nações. Com base nos avanços da tecnologia de informação, da microeletrônica e do aprofundamento da desregulação financeira, surge um movimento de globalização financeira, marcado principalmente por: 1) emergência do complexo eletrônico, como principal componente do avanço nas telecomunicações e tecnologia de informação; 2) transformação dos métodos de produção, tanto no que tange à fabricação como aos requisitos gerenciais e educacionais; 3) ascensão de novas formas organizacionais e de inter-relacionamento empresarial; 4) aceleração dos investimentos diretos no exterior; 5) aumento do comércio internacional; 6) surgimento de novos padrões concorrenciais entre grupos empresariais.

No entanto essa evolução no contexto internacional não se apresentou favoravelmente para o Brasil. Segregado do mercado financeiro mundial devido à “crise da dívida” e ao decorrente desajuste das finanças públicas, o país passou por um período de violenta instabilidade inflacionária, em que os investimentos externos foram desencorajados e o dinamismo industrial reduzido. Entre outras conseqüências, essa situação provocou, na estrutura produtiva do país, a estagnação de investimentos, a defasagem na atualização tecnológica e organizacional e a perda de posição no mercado mundial. Esse período se destacou pelo intenso agravamento das dificuldades competitivas sofridas pela economia brasileira (Coutinho e Ferraz, 1995; Nunnenkamp, 1997).

Diante de um quadro dessa natureza, fez parte da política industrial nacional um intenso ajuste exportador, presente ao longo de toda a década de 80 – a chamada “década perdida”. Cabe destacar que, nesse período, o regime cambial esteve completamente voltado para esse fim, utilizando-se de altas barreiras tarifárias à importação e constantes desvalorizações cambiais (Ferraz, Kupfer e Haguenaue, 1997). Por outro lado, como resquício do processo de substituição de importações, o país não acompanhou as tendências internacionais no sentido de desregular os investimentos diretos estrangeiros. Ao contrário de outros países, que adotaram essa política como forma de fortalecer sua base exportadora, no Brasil se destinou, principalmente, para atender o mercado interno, o que posteriormente se traduziu em crítica às políticas adotadas nesse período. Como

consequência, obteve-se a insuficiência da competitividade industrial, principalmente no que diz respeito a equipamentos e recursos humanos (Nunnenkamp, 1997).

“Essas deficiências e falhas da política econômica reduziram as oportunidades do Brasil participar da globalização. Os responsáveis parecem ter menosprezado esses aspectos por muito tempo (...). A tendência mundial de liberalização do comércio e movimento de capitais em nível internacional, bem como a redução de custos de informação e comunicação oferecem às empresas maiores possibilidades de seguir estratégias de globalização. O Brasil oferece o melhor exemplo dos custos econômicos que surgem ao opor-se às necessidades de adaptação da política econômica que acompanha a globalização” (Nunnenkamp, 1997, p. 83).

Em artigo publicado no início da década de 90, Dupas afirma que o Brasil tem urgência em redefinir seu caminho para o crescimento econômico. Para tanto, o autor sugere uma mudança paradigmática, fundada na abertura da economia brasileira e na sua maior articulação com a economia mundial. Quantitativamente, isso se apresentaria pelo avanço nos volumes de importação, sobretudo, de tecnologia, e de investimentos diretos estrangeiros. Qualitativamente, esse modelo deve orientar-se segundo uma lógica de modernização e desenvolvimento de pólos dinâmicos para a economia nacional, resultando num esforço real de promoção da competitividade (Dupas, 1992).

De fato, o país parece ter seguido por esse caminho. Beneficiado por um período de redução de juros internacionais, que implicou encargos menores sobre a dívida externa e incentivou a retomada de fluxos de capital financeiro para os países emergentes, o movimento de abertura comercial se tornou possível, no início dos anos 90 (Coutinho, 1997; Ferraz, Kupfer e Haguenaue, 1997) ⁴⁴.

Na realidade, os esforços para a abertura comercial decorrem do final da década de 80, quando ao longo dos anos de 1988 e 1989, visando a reduzir as distorções e melhorar a transparência da estrutura tarifária de proteção, a Comissão de Política Aduaneira efetuou ampla revisão da Tarifa Aduaneira do Brasil, eliminando regras especiais e reduzindo tarifas; entretanto, embora as importações tenham ficado menos dispendiosas, continuaram reprimidas devido às ainda altas

⁴⁴ As taxas de juros internacionais caíram de 8,1% para 3% ao ano nos Estados Unidos; de 7,5% para 2,1% a.a. no Japão; de 14,8% para 5,9% a.a. na Inglaterra (Coutinho, 1997).

tarifas de imposto de importação e aos requisitos existentes de somente serem concedidas importações financiadas (Fernandes, 1997).

Foi no governo Collor de Mello, iniciado em 1990, que houve efetivo redirecionamento da economia brasileira rumo à liberalização do comércio exterior. Diante da conjunção de fatores ambientais favoráveis, o governo, com o objetivo de recuperar e modernizar tecnologicamente o parque industrial nacional, elaborou um plano de redução gradativa dos níveis de proteção tarifária⁴⁵, o qual contribuiu para o aumento da exposição da indústria brasileira à competição internacional (Fernandes, 1997). Desde então, diante desse novo ambiente, o setor industrial tem procurado ajustar-se e reequipar-se sob o risco de perda de posição no mercado, ou até mesmo de sobrevivência. A implantação do programa de estabilização da economia brasileira, com o Plano Real em 1994, com a manutenção da intenção de abertura firmada pelo governo posterior, agravou os requisitos de competitividade da indústria nacional.

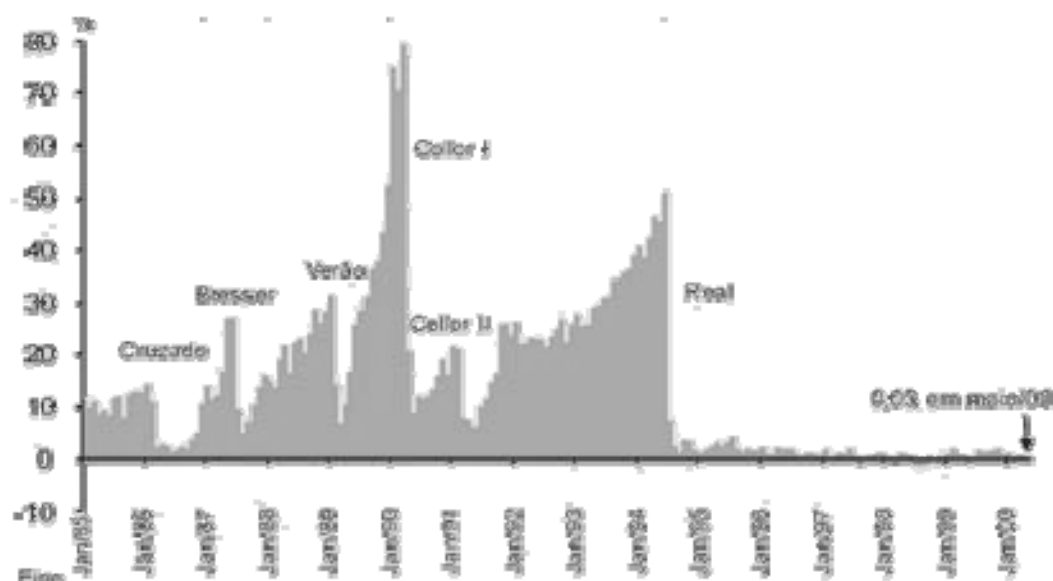
O Plano Real, oitava tentativa de estabilização econômica em uma década, parece ter sido bem sucedido. Num momento em que a inflação tendia a alcançar 5000% ao ano no início de 1994, a implementação do plano trouxe de volta índices que por 40 anos não se viam no país (Nunnenkamp, 1997) – vide Gráfico 1.

O Plano Real, segundo Bacha (1997), consistiu-se em três estágios sequenciais: primeiro, foi pré-requisito equilibrar o orçamento fiscal operacional do país, executando cortes profundos na proposta orçamentária de 1994; o objetivo dessa etapa fora garantir ao governo federal a capacidade de cobrir seus gastos sem a necessidade de utilização de receitas geradas pela inflação, as quais não mais existiriam, se o plano obtivesse bons resultados; o segundo estágio introduziu uma unidade de conta estável, para alinhar os preços relativos mais importantes da economia brasileira; esta unidade, denominada URV, propunha eliminar a componente inercial da inflação brasileira; uma terceira fase converteu a URV em

⁴⁵ Em julho de 1993, foi implantado o último estágio de abertura tarifária iniciada em 1990 (vide Tabela 13 no Anexo 9).

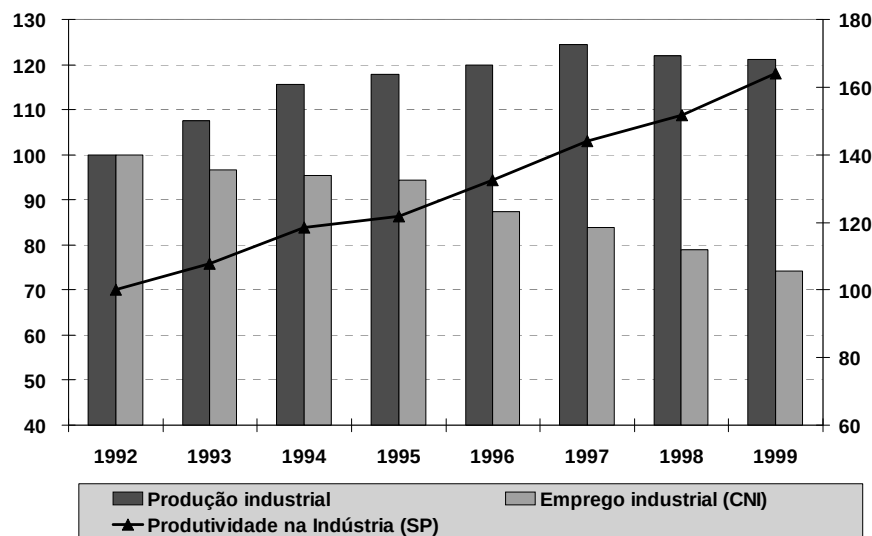
nova moeda, o Real. Segundo o autor, o plano teve ainda características próprias que, ao contrário do que ocorreu com outras experiências, merecem ser destacadas: a desindexação foi precedida de uma fase de indexação plena, a reforma monetária foi renunciada e negociada com o Congresso, sendo introduzida sem congelamento de preços e salários; a estabilização foi alcançada sem confisco de ativos financeiros; as políticas monetária e cambial pós-estabilização foram flexíveis; a estabilização ocorreu em contexto de economia em expansão.

Gráfico 1 – Inflação Mensal IPC-FIPE (%)



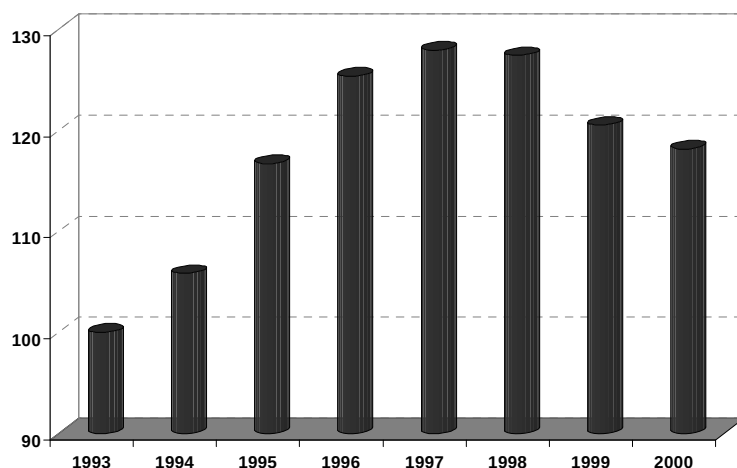
Fonte: Ministério da Fazenda. 6 anos de real. <http://www.planalto.gov.br/6anos.htm> em 03/07/2000.

Por um lado, esse contexto de súbita queda da inflação, de 45% ao mês no início de 1994, para 2% no final do mesmo ano, como em outros processos de estabilização, teve uma tendência de incentivar a retomada da atividade econômica – vide Gráfico 2 (Bacha, 1997; Sayad, 1997). Dentre as razões para isso, nesse caso, considera-se a elevação da renda real (vide Gráfico 3), principalmente da população de baixa renda, além da redução da incerteza, em vista do período de estabilidade, incentivando o consumo e a disponibilização de crédito (Bacha, 1997). Coutinho (1997) constata que houve um ganho real de 25% na base da pirâmide social, provocando um salto no consumo de bens não duráveis, além de uma explosão das vendas a prazo de bens duráveis, causadas pela expansão do crédito ao consumidor, reativando o crescimento econômico.

Gráfico 2 – Níveis de Produção, Emprego e Produtividade Industrial (1992 = 100)

Fonte: Boletim do Banco Central do Brasil, CNI.

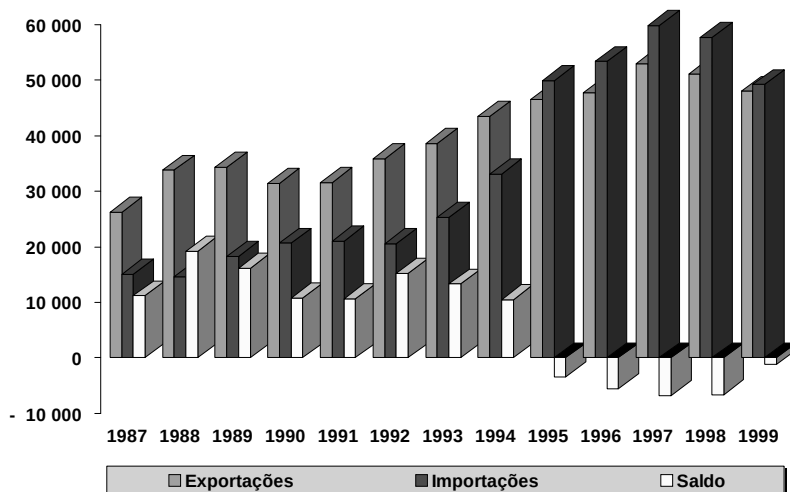
Por outro lado, o Plano Real, em seus primeiros anos de vida, foi marcado por altas taxas de juros e por uma situação de apreciação cambial. Ante o receio de um influxo de dólares nos momentos iniciais do plano, o governo optou por manter o dólar valorizado. Já as taxas de juros se justificavam como instrumento necessário para o controle da demanda agregada (Sayad, 1997).

Gráfico 3 – Rendimento Médio Real das Pessoas Ocupadas* (1993 = 100)

Fonte: Boletim do Banco Central do Brasil, Maio de 2000.

(*) série dessazonalizada. Inclui janeiro de 2000.

Na época, a situação econômica interna da economia, de modo geral, poderia ser caracterizada por demanda aquecida e viés pró importação, porém às custas do detrimento da balança comercial (Coutinho, 1997; Bacha, 1997) – vide Gráfico 4.

Gráfico 4 – Saldo da Balança Comercial

Fonte: Boletim do Banco Central do Brasil

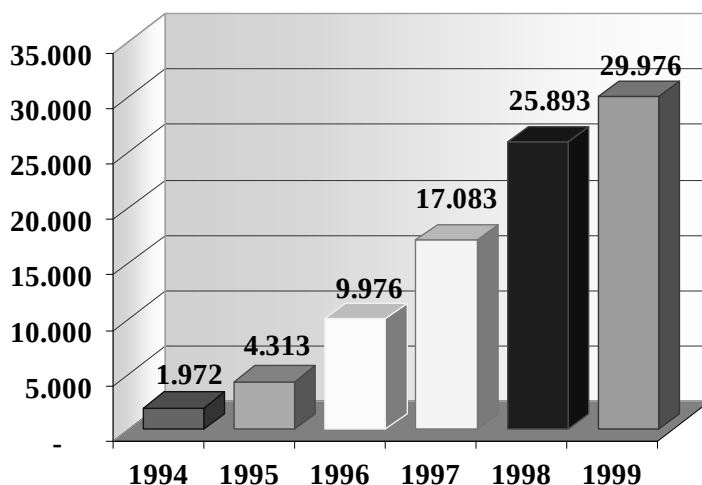
Coutinho (1997) ainda adverte que esse contexto levou a uma tendência desindustrializante, assinalando a fragilidade estrutural da posição competitiva brasileira. O autor observou nesse período (i) a redução do valor agregado em todas as cadeias industriais complexas, com o aumento do uso de componentes e matérias-primas importadas; (ii) a perda de espaço para produtos importados na oferta doméstica de produtos finais; (iii) a substituição da produção pela importação em determinados segmentos de bens de capital, informática e componentes, entre outros.

Foi, ainda, nesse contexto que o país sentiu os efeitos da integração à economia global, com as crises internacionais, ocorridas primeiro no México, em 1995, e depois na Ásia, em 1997. Novas medidas corretivas foram tomadas para reagir aos desequilíbrios gerados principalmente na balança comercial e no volume das reservas internacionais: elevaram-se drasticamente as taxas de juros, adotaram-se medidas restritivas ao crédito, substituiu-se o sistema cambial pelo sistema de bandas flutuantes, promoveu-se a desvalorização do real frente ao dólar, e elevaram-se as tarifas de importação de alguns produtos. Como resultado, obteve-se um desaquecimento econômico, com agravamento da situação financeira de alguns setores e empresas, redução do nível de emprego, e aumento do déficit público (Bacha, 1997).

No entanto, gradualmente, esse quadro foi mudando. Mais recentemente, diante de taxas de juros em patamares reduzidos (embora ainda sejam altos) e com a inflação controlada, a atividade econômica voltou a dar sinais de aquecimento, dando indícios de um possível novo ciclo de crescimento industrial. Por outro lado, esse período de turbulência pós-Real, associado à situação do contexto internacional, fizeram com que pressões por medidas mais sólidas de ajuste macroeconômico ganhassem força no debate político-econômico nacional. Nesse sentido, as reformas administrativa, fiscal e previdenciária são consideradas importantes, além de uma política industrial consistente que favoreça a exportação e investimentos em educação, ciência e tecnologia (Sayad, 1997; Proença e Caulliraux, 1997).

De modo geral, a transformação do ambiente macroeconômico brasileiro, nesses últimos dez anos, renovou o interesse internacional pelo mercado nacional. O montante de investimentos diretos estrangeiros vem aumentando desde o início da década de 90 (vide Gráfico 5), contribuindo para a reorganização dos setores industriais. O número de fusões e aquisições também é notadamente crescente nesse período (vide Tabela 5).

Gráfico 5 – Investimentos Diretos Externos* (em US\$ milhões)



Fonte: MDIC, Boletim Estatístico

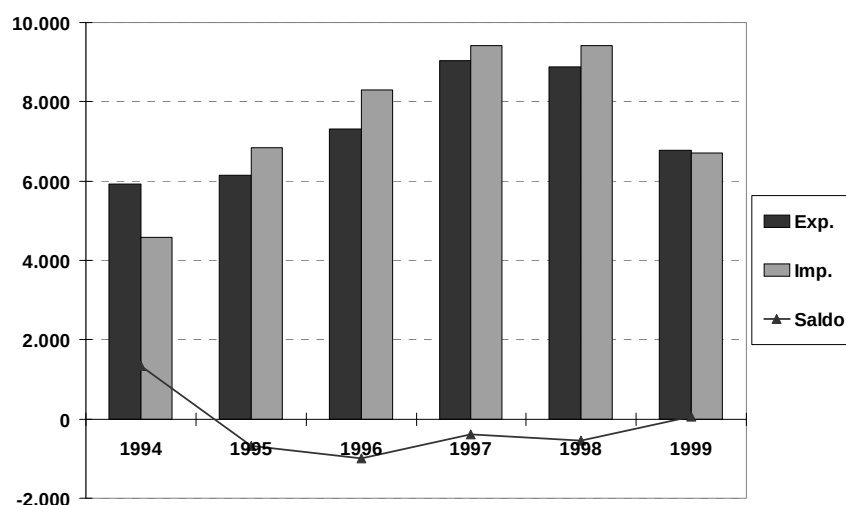
(*) Inclui também operações em moeda nacional, mercadorias, conversões e reinvestimentos.

Tabela 5 – Evolução do Número de Fusões/aquisições no Brasil por Setor

Principais setores	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Total
Alimentos, bebida e fumo	12	28	21	24	38	49	36	208
Instituições financeiras	4	8	15	20	31	36	28	142
Química e petroquímica	4	18	14	13	18	22	25	114
Metalurgia e siderurgia	11	13	11	9	17	18	23	102
Seguros	1	1	8	9	16	24	15	74
Elétrico e eletrônico	2	7	5	14	15	19	9	71
Telecomunicações	1	7	5	8	5	14	31	71
Outros	23	68	96	115	188	190	184	864
Total das fusões	58	150	175	212	328	372	351	1.646

Fonte: extraído de BNDES (1999).

Um segundo fator, muito importante, que deve ser considerado nesse contexto, é a aproximação entre o Brasil e seus países vizinhos, principalmente a partir da consolidação do Mercosul. O aumento do comércio entre esses países (vide Gráfico 6), acrescido da situação interna favorável, são fatores reconhecidamente vistos como potencializadores da atratividade de capitais em busca de novos mercados para a exploração comercial.

Gráfico 6 – Intercâmbio Comercial Brasileiro com o Mercosul (em US\$ milhões FOB)

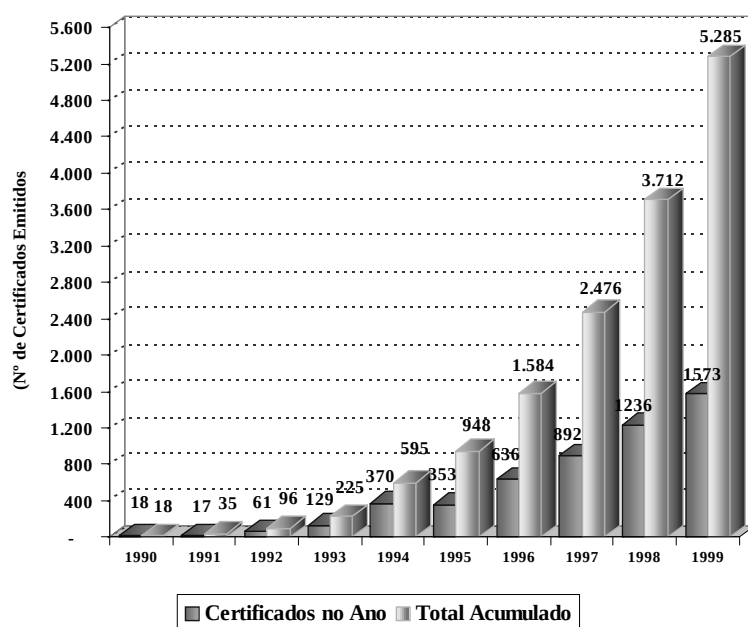
Fonte: MDIC, Boletim Estatístico

Todos esses elementos – abertura de mercado e estabilização – podem ser resumidos, sob o ponto de vista organizacional, na necessidade de reestruturação industrial. O acirramento da concorrência, verificada pela entrada de novos concorrentes e produtos estrangeiros no mercado nacional, sinaliza, há algum tempo, para a adequação das empresas a padrões de produtividade, qualidade e modernização tecnológica compatíveis com o mercado internacional. Nesse sentido,

já é perceptível o crescimento entre as indústrias nacionais do número de certificações ISO, nos últimos anos (vide Gráfico 7). Da mesma forma, políticas públicas com vistas à melhoria da competitividade industrial também vêm sendo desenvolvidas, como são os casos do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), do Programa Brasileiro de Design (PBD) e do Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria (PACTI). De acordo com relatório apresentado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC),

“a interpretação da evolução recente da indústria de transformação estabelece as bases para a definição de um marco referencial geral mínimo, que sirva para orientar e estabelecer o conjunto apropriado a cada caso de medidas de política econômica destinadas a fortalecer a competitividade dos diferentes segmentos da indústria (...) e intensificar o processo de crescimento industrial do País, com base em cinco estratégias principais: a) aumento da especialização da estrutura produtiva, segundo cadeias de produção altamente integradas na economia do país; b) crescimento intersetorial da produção mais equilibrado; c) enobrecimento dos produtos exportados; d) aumento da eficiência produtiva das empresas e melhoria da qualidade dos produtos; e e) redução do Custo Brasil. Essas cinco estratégias são fundamentais para que a indústria fortaleça sua capacidade exportadora e seu poder de competição no mercado interno, condição para voltar a ocupar a posição de setor relativamente dinâmico na economia.” (MDIC, 2000, s/p).

Gráfico 7 – Crescimento da Certificação no Brasil NBR ISO 9000



Fonte: MDIC, Boletim Estatístico

Para finalizar, é importante ressaltar que foi nesse contexto que a indústria brasileira de alimentos se desenvolveu nos últimos anos. As implicações e interpretações específicas sobre sua estrutura e diretrizes fornecem elementos para

o delineamento do contexto institucional do setor e serão analisados nas seções subsequentes.

4.1.2. Histórico do Setor de Alimentos no Brasil

A industrialização de alimentos no Brasil, segundo informações da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação – ABIA – tem seus primeiros registros no século XVI com o ciclo do açúcar (ABIA, 1999). Neste período a concentração da produção se situava basicamente no Rio de Janeiro e na região Nordeste do país.

Somente após a independência, em 1822, é que começaram a surgir plantas industriais, envolvendo a extração de óleo comestível do caroço do algodão e, posteriormente, do beneficiamento e moagem de cereais, laticínios e bebidas (principalmente alcoólicas). De acordo com a Associação, provém de 1907 o primeiro levantamento industrial realizado em terras brasileiras. Naquela época, contabilizaram-se 87 estabelecimentos produtores de massas alimentícias, 199 de açúcar, 4 de massas de tomate e 1 de amido de milho, dentre os quais, com exceção da produção açucareira, já se verificava uma concentração industrial na região Sudeste do país (ABIA, 1999)

Nos últimos trinta e cinco anos (1963-1998) a indústria de alimentação não parou de crescer – sua produção industrial aumentou em média 4% ao ano, ampliando em três vezes e meia o tamanho do setor (ABIA, 1999). Em publicação recente, Sato (1997a) constata que entre os períodos de 1949 e 1972, embora se reflita uma queda na participação relativa do setor no total da produção da indústria de transformação – decorrente do incentivo à industrialização pelos programas de substituição de importações – em números absolutos, o crescimento foi significativo. O bom desempenho do setor, entre outros fatores, é atribuído basicamente a estes três: a taxa de crescimento da população, ao aumento da renda e o processo de urbanização (ABIA, 1999).

Ainda na década de 70, constata-se uma mudança na estrutura do setor, que gradualmente, eleva a participação de produtos mais elaborados, como leite pasteurizado, conservas de pescados, frutas e legumes e condimentos, na

composição da pauta da produção do setor em detrimento de produtos tradicionais (Sato, 1997a). Belik (1995) acrescenta que a partir deste período, dois fatores são responsáveis pela transformação da dinâmica da indústria de alimentação: (i) a emergência de uma política de exportação de produtos agrícolas semi-processados e manufaturados e (ii) a consolidação de um padrão de consumo interno tipicamente urbano. Alguns dados apresentados pelo autor ilustram esse processo: no período, o Brasil elevou a participação de produtos processados, como carnes processadas, óleo e farelo de soja, suco de laranja na exportação, abandonando a posição de exportador de produtos primários, como o café⁴⁶. Além disso, constatou-se ao longo desses anos a predominância do consumo de alimentos industrializados, independentemente da classe de renda (Belik, 1995).

A expansão das empresas agroindustriais nos anos 70 resultou em sua consolidação nos anos 80 – a indústria passou de abatedora, produtora de açúcar e beneficiadora, para uma indústria com maior elaboração tecnológica (Wilkinson, 1995, Belik, 1995; ABIA, 1999). Nesse período, internamente, a tendência de aumento na participação de produtos com maior valor agregado se manteve, embora o período tenha sido marcado pela recessão interna, favorecendo produtos com menor exigência de renda para a compra, aqueles com baixa elasticidade-renda. Ao longo da chamada “década perdida”, o setor acompanhou o crescimento vegetativo da população, 1,9% ao ano, taxa bem menor que nos anos anteriores, porém acima da média da indústria de transformação que, por sua vez, teve uma variação negativa em torno de 2% no período (ABIA, 1999; Carmo, 1996).

No âmbito internacional, a conjuntura favorável dos anos 70, elevou o país a um dos líderes do comércio mundial, especialmente nas *commodities* que, embora viessem mostrando sua força, no final dos anos 80, ofuscavam o descompasso da indústria nacional de alimentos com a evolução dos padrões internacionais de consumo e produção (Wilkinson, 1995).

⁴⁶ Wilkinson (1995) destaca que a modernização do setor nos anos 70 se deve “à conjuntura de crescimento econômico e fortes sinergias em nível agrícola (...): a transferência da riqueza gerada pela cafeicultura para outros setores agroindustriais e o aproveitamento da infra-estrutura do complexo tríticola do Sul” (p. 33). Para o autor, “a solidez dessa estrutura explica a capacidade de resistir ao ambiente adverso dos anos 80” (p. 33).

Nos primeiros anos da década de 90, a indústria de alimentos viu seu faturamento líquido decrescer a taxas nunca imaginadas. A redução de 12,6%, em termos reais, menor taxa histórica do setor, alertou os produtores. A indústria alimentícia, embora seja considerada por muitos como estratégica no crescimento econômico, já que acompanha o aumento da população, estando resguardada de oscilações bruscas, não está completamente alheia à instabilidade econômica (ABIA, 1999, Carmo, 1996). Diante disso, a crença na necessidade de modernização do setor começa a ser definida⁴⁷.

O processo de abertura para o mercado internacional e a necessidade de adaptação aos novos padrões de qualidade e produtividade agravam a preocupação com os ganhos em eficiência e melhoria da competitividade, reforçando a criação de programas de reestruturação das empresas do setor produtor de alimentos (Sato, 1997a; ABIA, 1999). Esse processo de ajuste não foi exclusivo do setor; pelo contrário, reflete um movimento generalizado de toda a indústria de transformação em remodelar não somente seu plano produtivo como também o financeiro. Como resultado, após alguns anos de recessão, em 1993 o crescimento industrial volta a deixar sua marca (Sato, 1997a). Ainda nesse período, constata-se aumento significativo das exportações do setor – 71% entre 1990 a 1996 – indicando que a conquista de mercados externos se infiltrou como estratégia alternativa para o destino da produção, incentivando os investimentos no setor (ABIA, 1999). Finalmente, esse processo de reestruturação do setor também ocorreu sob a forma de aumento na concentração industrial no setor, cujo objetivo, neste momento, foi o de aumentar a escala de operação, visando a ganhos de produtividade e redução de custos fixos.

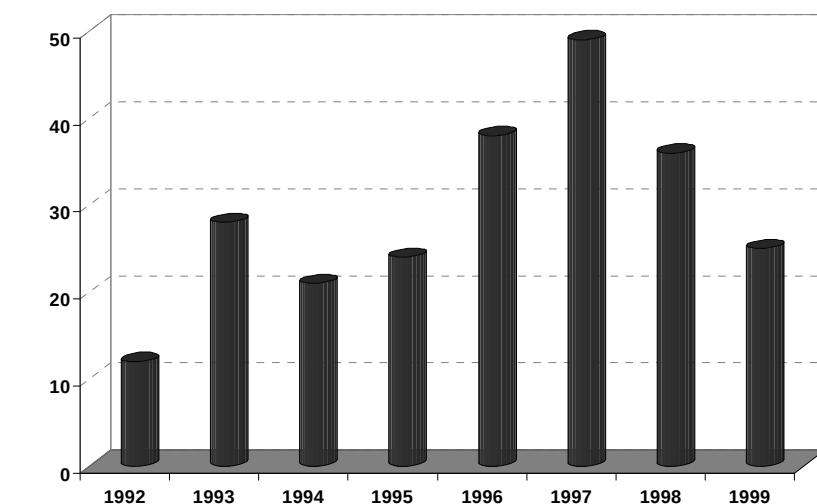
Atualmente, a indústria alimentícia continua em processo de mudança. A estabilização econômica, depois do Plano Real, abriu espaço para que as empresas nacionais aumentassem seus esforços em capacitação para a competitividade. Por outro lado, a melhoria do ambiente interno com o controle da inflação, elevando a

⁴⁷ Até então, pode-se afirmar que o pouco investimento existente em modernização da estrutura produtiva atingia, predominantemente, a produção voltada para a exportação (ABIA, 1999).

renda real dos consumidores, contribuiu para a entrada de diversas empresas no país. Esses fatos combinados com uma redução da margem líquida média do setor (Sato, 1997a) e com a institucionalização do Mercosul, acirrando ainda mais a concorrência (Vieira, 1997), incentivaram um intenso processo de reorganização, que resultou, entre outros aspectos, num grande número de fusões e aquisições entre as empresas deste setor.

Dados do BNDES (1999) indicam que o setor alimentício, bebidas e fumo lideram a classificação de fusões e aquisições entre os anos de 1992 e 1998, respondendo por 13% do total efetivado. O Gráfico 8 ilustra a evolução ao longo desses anos.

Gráfico 8 – Evolução do Número de Fusões/aquisições no Setor de Alimento no Brasil



Fonte: BNDES (1999).

Alguns fatores são apontados para justificar essa predominância: os mercados de alimentos nos países desenvolvidos estão quase estagnados, com uma população com baixo crescimento e o consumo de alimentos próximo da saturação; o setor de distribuição, muito consolidado nos mercados desenvolvidos, pressiona os produtores a reduzir suas margens, o que incentiva a busca de mercados menos concorrenciais; os custos crescentes em propaganda, distribuição e qualidade inviabilizam empreendimentos de pequeno porte e incentivam as

economias de escala⁴⁸; alto potencial do mercado brasileiro e também do Mercosul (BNDES, 1999; Saes e Nunes, 1999; Vieira, 1997).

O ano 2000 inicia com a indústria de alimentos crescendo 8,1% em janeiro, quando comparado ao mesmo período do ano anterior. As estimativas indicam que, para esse ano, as taxas de crescimento e o faturamento total do setor aumentem 4,5% com relação ao ano de 1999, cujo faturamento foi de US\$ 74,6 bilhões com uma taxa de 3,5% de crescimento. Além disso, especialistas esperam um aumento de 15% nos investimentos realizados no setor, que em 1990 registraram US\$ 2 bilhões contra os US\$ 15,3 bilhões do ano passado. A mesma expectativa é válida para a continuidade do movimento de desfragmentação do setor, que deve superar o número de fusões e aquisições registrados em 1999. A queda do patamar de juros, a melhoria do poder aquisitivo e o maior volume de crédito na economia são fatores que, segundo os analistas, favorecem a viabilidade dessas previsões (Capozoli, 2000a; Capozoli, 2000b).

Como conclusão dessa breve retrospectiva histórica, destaca-se que “a desregulamentação, abertura comercial e formação do Mercosul (...) ensejaram alterações no ambiente competitivo, que intensificaram concorrência, de um lado, e abriram um leque de novas oportunidades de negócio, de outro” (Farina, Azevedo e Saes, 1997, p. 230). Dessa forma, é plausível afirmar que a indústria alimentícia, “está passando por uma verdadeira revolução (...) um salto qualitativo em relação aos primeiros beneficiamentos e transformações por que passaram os produtos agrícolas, implicando hoje em maior elaboração, acrescida de outros processamentos onde se sofisticava e diferenciava o produto” (Carmo, 1996, p. 213). Nas seções seguintes, a tendência atual de adaptação do setor de alimentos será acrescida de maiores detalhes.

⁴⁸ Nos estados Unidos já se vê o resultado desse processo de concentração no setor, com um menor número de empresas de maior porte e escala de produção respondendo por índices cada vez maiores de participação nas vendas. Em 1955, as 50 maiores empresas possuíam 36% dos ativos do setor, em 1995 esse valor alcançou 85%. O número total de empresas processadoras de alimentos caiu de 42 mil em 1950 para 16 mil em 1995 (Chaddad, Lazzarini e Neves, 1999).

4.1.3. Caracterização do Setor Alimentício e o Ambiente Técnico

Viglio (1996, p. 6) define a indústria de alimentos como “um grande conjunto de pequenas, médias e grandes plantas industriais, pulverizadas por todo o território nacional, com um grande número de empresas pequenas e médias atuando em mercados regionais e poucas e grandes empresas operando em nível nacional, em muitos casos dominando grande fatia do mercado”.

Atualmente, segundo a ABIA (1999), a indústria de alimentação envolve um universo de aproximadamente 38 mil empresas, responsáveis por 770 mil empregos diretos, montante que pode ser triplicado, considerando seu efeito indireto. No Paraná, contabiliza-se, hoje, segundo dados da Secretaria da Indústria e Comércio do Estado, cerca de 4200 empresas no setor. Os estabelecimentos de micro e pequeno porte respondem por mais de 90% do total. O faturamento global da indústria de alimentação situa-se na faixa dos US\$ 75 bilhões, registrados em 1999 (Capozoli, 2000a).

Em termos gerais, o setor de alimentos no Brasil flutua neste enquadramento:

- Possui papel estratégico, enquanto “colchão amortecedor” das oscilações econômicas (Carmo, 1996). De acordo com Sato (1997b, p. 29), este tipo de indústria, “por se tratar de bens de consumo essenciais, apresenta menos sensibilidade às oscilações conjunturais da economia. Em fase de expansão, cresce a taxas maiores que a da indústria total de transformação e, em períodos de recessão sofre menos impactos nas taxas de crescimento”. Dessa forma, contribui positivamente para o crescimento da economia brasileira, amenizando as oscilações em períodos críticos (ABIA, 1999).
- Acompanha os movimentos da estrutura do mercado brasileiro, principalmente, aqueles decorrentes do processo de urbanização e do próprio crescimento vegetativo da população (Viglio, 1996).
- “É um setor de grande impacto social e indicador de melhoria na capacidade de consumo dos estratos inferiores de renda” (Sato, 1997b, p. 6). Nesse sentido, destacam-se aqueles produtos cujo consumo cresce com a renda, como laticínios, conservas, derivados do cacau e outros, além daqueles com baixo valor agregado, tais como cereais, café e açúcar. Esses tipos de produtos tendem a

aumentar sua participação no mercado na proporção em que há aumento da renda real, crescimento do emprego e melhoria na distribuição de renda no país (Sato, 1997a). A melhoria do poder de compra das classes D e E, nos anos posteriores a implantação do Plano Real (vide Gráfico 23 no Anexo 9) serve como exemplo do potencial de consumo decorrente de uma maior e melhor distribuição de renda (Troccoli, 1996; Paula, 1997).

- Tecnicamente, caracteriza-se por promover um desenvolvimento muito mais adaptativo do que inventivo (ABIA, 1999). Fator que, apesar dos avanços e esforços dispensados nos últimos anos, ainda deixa o setor numa situação de defasagem na competição pelo mercado internacional (Carmo, 1996). Outras características, apontadas por Carmo (1996), revelam que a maior parte da tecnologia do setor é importada, sendo quase exclusivas das grandes plantas industriais.

Diante dessa exposição, que considerou alguns aspectos que ilustram a indústria produtora de alimentos, quanto às suas características mais marcantes, ainda que de forma não conclusiva, é possível inferir aspectos relativos aos indicadores de incerteza e independência (Scott, 1992), de modo a caracterizar, de forma mais sistemática o ambiente técnico atual da indústria da alimentação no Brasil. Consideraram-se como fontes de pesquisa: livros, artigos de jornais e revistas, específicos sobre o setor, além de relatórios setoriais confeccionados por reconhecida instituição financeira, monografias elaboradas pela ABIA e outros dados coletados junto a informativos do Banco Central, Secretaria da Receita Federal, BNDES e IBGE (vide Anexo 6).

Aspectos que afetam a incerteza

HOMOGENEIDADE/HETEROGENEIDADE. Desde a implantação do Plano Real, constata-se uma mudança no perfil do consumo de alimentos no Brasil: a melhoria do poder de compra ampliou a parcela de participação das classes de menor renda no mercado. Outras tendências observadas no mercado brasileiro são o aumento de famílias menores que, em composição com novos hábitos de alimentação fora de casa, contribuem para uma convergência internacional no que se refere aos hábitos alimentares. Como resultado desse conjunto de fatores, tem-se a intensificação da

necessidade de ampliação e diversificação da gama de produtos ofertados (Paula, 1997, Viglio, 1996; Troccoli, 1996; Belik, 1995). Nesse contexto, entende-se ainda que há grande potencial de exploração da classe média (Viglio, 1996). Atualmente, comparando-se a média de consumo *per capita* anual de carnes processadas, por exemplo, entre o Brasil (8,0Kg por habitante) e os Estados Unidos (45,0 Kg por habitante), verifica-se a ampla margem de desenvolvimento do mercado nacional⁴⁹ – e de nichos de mercado por faixas de renda (Viglio, 1996). Nesse sentido, embora haja indícios de convergência para padrões internacionais de consumo, Ghezán (1997) atesta que ainda há uma heterogeneidade quanto ao atendimento das necessidades de consumo, produtos e estratégias de mercado diferenciados segundo o nível de renda. Quanto aos fornecedores, devido a sua natureza agropecuária, não parece ter ocorrido alterações recentes, permanecendo o relacionamento com vários fornecedores de matéria-prima (Ferraz, Kupfer e Haguenaue, 1997).

ESTABILIDADE/VARIABILIDADE. O setor de alimentos é comumente mencionado como possuidor de maturidade tecnológica (Wilkinson, 1995). Segundo, Martinelli (1997),

“a indústria agroalimentar é considerada ‘madura’ em termos tecnológicos, isto é, com pouco dinamismo relativo na geração de novas formas de produzir. Os gastos relativos à pesquisa e desenvolvimento tecnológicos são, em termos proporcionais, os mais baixos entre todos os setores da indústria de transformação (...) A indústria de alimentos é fortemente dependente das inovações e do progresso técnico em outros ramos da economia, (...) [constituindo-se] um exemplo típico de um setor ‘tomador de inovações’” (p. 96, 102).

O índice de atualização tecnológica do setor de alimentos apresenta-se como sendo 60% daquele observado nos países desenvolvidos, possuindo como foco central das pesquisas em P&D a inovação, modificação e reformulação de produtos já existentes (Martinelli, 1997; Carmo, 1996). Nesse sentido, a estratégia subjacente é a de manter uma sintonia fina com as mudanças no padrão de consumo (vide

⁴⁹ Dados fornecidos pelo Banco Fator em abril de 2000. Adicionalmente, no caso da carne de frango, a despeito de o consumo ter aumentado 21,0%, alcançando 29,0 kg por habitante em 1999 no Brasil, esses valores atingem 49,8 kg e 52,2kg, respectivamente nos EUA e em Hong Kong.

Troccoli, 1996 e Viglio, 1996), fator que exerceu influência sobre o setor principalmente no período pós-abertura e pós-Real, reduzindo o ciclo de vida e aumentando a diversidade dos produtos.

De modo geral, Wilkinson (1995) afirma que a indústria de alimentação no tocante às suas características tecnológicas, possui alguns traços específicos: (i) inovações em produtos finais são raras e implicam altos riscos; (ii) inovações de processo são de caráter exógeno e com rápida difusão; e (iii) inovações menores relativas ao aspecto técnico (por exemplo, o desenvolvimento de linha *diet*) aceleram a dinâmica do reposicionamento de produtos no mercado. Finalmente, pode-se afirmar que a tecnologia produtiva da indústria de alimentos é, em grande parte, comum e disponível para todas as empresas rivais, indicando relativa estabilidade do progresso tecnológico (Martinelli, 1997).

AMEAÇA/SEGURANÇA. No agregado, o setor de alimentos no Brasil, por ser produtor de bens essenciais, voltados principalmente para o consumo interno, não sofreu bruscas alterações com relação a sua taxa histórica de crescimento; segundo dados da ABIA (1999), o setor cresceu, entre 1963 e 1998, 4% ao ano em média. Três são os principais fatores responsáveis por essa estabilidade: o aumento da população, da renda e da urbanização (ABIA, 1999; Viglio, 1996). Considerando-se sua ampla pauta de produtos (*commodities* e produtos tradicionais, bens com alto ou baixo valor agregado, com alta ou baixa elasticidade-renda) que por possuírem comportamento particular com relação às mudanças ambientais, equilibram seus efeitos, garantindo relativa estabilidade ao setor (ABIA, 1999). Embora isso não signifique que o setor seja alheio às alterações do cenário econômico, como as implicações à competitividade impostas pela situação de abertura de mercado e as diversas formas de políticas públicas aplicadas ao país, produzindo reflexos sobre o consumo e custos de produção, o setor tradicionalmente sofre pouco com as ameaças externas e flutuações cíclicas da economia (ABIA, 1999), o que não exclui os efeitos sobre as empresas em particular.

INTERCONEXÃO/ISOLAMENTO. Como é característico da produção de bens essenciais, existe alta conexão entre o setor e seus consumidores; estes últimos com reduzido poder de barganha, devido à baixa elasticidade-renda da maior parte

dos produtos do setor, embora já seja notável sinais de maiores preocupações com a qualidade no controle de insumos e processos⁵⁰, essencialmente em função do Código de Defesa do Consumidor e outros órgão públicos de certificação, e diversificação da produção, mais adequados aos novos padrões de consumo. No que tange ao relacionamento entre os componentes da cadeia produtiva, a interdependência de fornecedores de matéria-prima, indústria transformadora e centros de distribuição vem aumentando. As novas exigências de qualidade, diversificação e competitividade aumentam a troca de informações e integração dos diversos segmentos da produção (Belik, 1995; Carmo, 1996; Wilkinson, 1995; Vieira, 1997). Adicionalmente, Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997) indicam que a base da competitividade da indústria alimentar está na agricultura, o que implica recursos perecíveis e em contínuo fluxo de abastecimento de matérias-primas, sem a formação de estoques. Dessa forma, constatou-se que, na maior parte das empresas por eles consultadas, predomina a estratégia de comprar de um grande número de fornecedores, localizados próximos a sua base produtiva.

COORDENAÇÃO/NÃO-COORDENAÇÃO. Na relação com os fornecedores, Viglio (1996) afirma que esse padrão de relacionamento de dominação-conflito entre indústria e setor primário tende a mudar para formas mais próximas de parcerias que, devido ao refinamento dos hábitos alimentares, permite maior sintonia entre os participantes da cadeia industrial. Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997) reforçam essa posição, afirmando que “maiores níveis de articulação entre os elos das cadeias alimentares são precondição para a garantia de qualidade, preços e para a competitividade em geral” (p.249). Uma política coordenada de comércio exterior e incentivos à produção também são fatores de coordenação, que devem ser ampliados na busca de melhores condições para o desenvolvimento do setor (Ferraz, Kupfer e Haguenauer, 1997; ABIA, 1999). Percebe-se ainda, nos anos 90, aumento da concentração na indústria de alimentos, corroborado pelo ritmo de fusões e aquisições no setor, devido à necessidade de maior poder econômico das empresas no atual mercado competitivo, assim como pela estratégia de crescimento

⁵⁰ Vide Toledo, Batalha e Amaral (2000).

externo, promovida por empresas multinacionais, que visam aos mercados com maiores potenciais de expansão (Wilkinson, 1995; Viglio, 1996; Sato, 1997a). Para finalizar, outro fator de coordenação que vem ganhando relevância no setor é o relacionamento com a rede de distribuição, representada principalmente pelos supermercados, cujo papel aumenta de importância na medida em que se valoriza cada vez mais o monitoramento do mercado consumidor (Viglio, 1996).

Aspectos que afetam a dependência

ABUNDÂNCIA/ESCASSEZ. Recursos humanos e insumos não parecem oferecer restrições aos requisitos operacionais da indústria alimentícia. Com relação ao mercado consumidor, por se tratar, em grande parte, de bens essenciais, o setor produtor de alimentos não se encontra em dependência de alguma classe de consumo específica, além de contar com o crescimento vegetativo da população e novas oportunidades no mercado externo. Segmentos diferenciados também ampliam as alternativas de operação do setor. Já os recursos financeiros, segundo a ABIA (1999), são de extrema importância para o financiamento das indústrias de alimentação e, portanto, uma situação de altas taxas de juros, carga tributária excessiva e poucos incentivos à exportação exercem forte impacto negativo sobre o setor, restringindo o poder de compra tanto no atacado como no varejo, além de inibir novos investimentos.

CONCENTRAÇÃO/DISPERSÃO. Desconsiderando os custos de aquisição, como tarifas de importação e custos financeiros, os recursos necessários para o setor são conhecidos e estão disponíveis no mercado.

As características dispostas acima não esgotam, de maneira nenhuma, as possibilidades de descrição da indústria produtora de alimentos no Brasil; apenas enfatizam, sobretudo, aspectos estruturais considerados centrais para um delineamento do setor, os quais também apresentaram destaque em grande parte da literatura consultada. No entanto, cabe ainda reforçar alguns tópicos recorrentes nos artigos e livros analisados, que fazem menção das tendências e transformações que vêm atingindo o setor recentemente. Vale ressaltar que essas tendências estão focadas no nível internacional, mas seguramente exercem influência sobre certos segmentos da indústria nacional de alimentação.

Uma das tendências mais fortes diz respeito ao relacionamento entre os elos da cadeia produtiva: fornecedores, produtores e distribuidores. A necessidade cada vez maior de alcançar requisitos de qualidade e satisfação do mercado consumidor contribui para a diversificação de produtos e integração entre os membros da cadeia produtiva, fortalecendo a procura por vínculos de parceria, em substituição de relacionamentos distantes, conflitivos e puramente comerciais (Sato, 1997a; Viglio, 1996). Carmo (1996, p. 219, 220) descreve a evolução do relacionamento comercial dos mercados de produtos alimentares em três etapas distintas:

“nos anos 50, essa estrutura podia ser comparada a uma pirâmide, associada a uma sociedade industrial emergente. As características desse mercado, num contexto econômico expansivo, eram de produção de massa, porém com consumidores de diferentes amplitudes de renda e não uniformes na sua maneira de consumir. Nos anos 60 e 70 predominava uma estrutura romboidal que comportava uma sociedade de massa. Nesse caso, ocorriam através dos supermercados, uma distribuição massiva de produtos *standardizados* para consumidores iguais na forma de produzir. Por fim, nos anos 80, o que tende a prevalecer é a forma mercadológica matricial, ligada à sociedade individualizada, onde a produção diversificada é orientada a um consumo personalizado. Produção, distribuição e intermediação tendem a se diversificar para atender consumidores com poder aquisitivo semelhante, mas diferentes na sua *performance* alimentar”

Visto de maneira superficial, pode parecer exagerada essa ênfase na integração entre os integrantes da cadeia produtiva; no entanto, quando se ponderam as tendências observadas quanto ao perfil do consumo, cada vez mais ela se justifica. Dentre todos os aspectos que gradualmente ocupam espaço no ambiente consumidor da indústria de alimentação, destacam-se exigências quanto à incorporação de serviços no produto final (pratos prontos e semi-prontos, *fast food*, pré-lavagem e seleção); segmentação/individualização dos padrões de consumo; desvalorização de alimentos altamente calóricos em favor daqueles com aparência *in natura* e com propriedades mais benéficas à saúde: baixa taxa de agrotóxicos, baixo colesterol, mínimas taxas de conservantes químicos, entre outros (Wilkinson, 1995; Viglio, 1996; Carmo, 1996; Ghezán, 1997). Nesse mesmo sentido, Vieira (1997), enumera as macro-tendências do consumo, a partir de quatro elementos essenciais: conveniência, valor nutricional, segurança associada a imagem de inocuidade dos alimentos e paladar.

Em outras palavras, o consumidor atual passou a ter papel muito mais incisivo no seu grau de influência no mercado que, por sua vez, repassa essas informações

para os produtores. Nesse sentido, cada vez mais uma nova estrutura produtiva se impõe sobre a cadeia de produção de alimentos, enfatizando a eficiente relação oferta-demanda-oferta. A flexibilidade e a necessidade de troca de informação entre os membros da cadeia agroalimentar aumentam as possibilidades de uma resposta adequada e rápida às condições de demanda. Adicionalmente, a interdependência de fornecedores, produtores e distribuidores assume caráter ainda mais crítico, à medida que os fluxos de qualidade da matéria-prima aumentam sua expressão no mercado (Wilkinson, 1995; Sato, 1997a; Carmo, 1996; Viglio, 1996; Vieira, 1997).

Por fim, Wilkinson (1995, p.31) é categórico, ao afirmar que a liderança competitiva das empresas de alimentação em mercados maduros “exige a combinação de controle de custos, capacidade de ler o mercado, competência gerencial na área de aquisições e domínio na logística de distribuição”. À medida que o mercado brasileiro se direciona para esse tipo de relacionamento produção-consumo, bem como fortalece sua inserção no comércio internacional, a expectativa é que cada vez mais essas tendências se façam valer.

4.1.4. O Ambiente Institucional da Indústria de Alimentos

Conforme foi exposto na base teórica deste trabalho, uma organização está inserida num contexto ambiental que lhe fornece não somente elementos de ordem técnica ou econômica, como também lhe confere legitimidade e apoio no tocante às suas práticas e estratégias. Isso significa que existe um ambiente institucional, culturalmente definido, que permeia as estruturas organizacionais com valores institucionalizados na sociedade, convertendo as diretrizes organizacionais no sentido de adequação aos conceitos aceitos socialmente. Entretanto, conforme ressaltou Machado-da-Silva e Fonseca (1993), o grau de visibilidade desse ambiente varia entre as organizações, definindo seus contextos institucionais de referência. Dessa forma, procura-se, a partir desse ponto, descrever o procedimento realizado para a definição dos parâmetros que delimitam três níveis de análise ambiental para as indústrias de alimentação, no sentido de possibilitar identificar e distinguir essas organizações, de acordo com seu contexto institucional de referência: se sua orientação se dá a partir de um nível de análise internacional, nacional ou regional,

quanto aos valores ambientais. Para tanto, três fases de pesquisa foram configuradas.

Primeiramente, realizou-se junto a periódicos acadêmicos e do grande público um levantamento de aspectos concordantes listados por serem caracterizados como fatores de influência sobre a estrutura e desempenho da indústria de transformação, vista genericamente⁵¹, e que consistentemente foram mencionados ao longo do período estudado. Complementarmente, classificou-se a relação de elementos obtidos segundo o nível de análise ambiental predominante no artigo: internacional, nacional ou regional. Posteriormente, foram divididos em blocos segundo a sua similaridade⁵². Entende-se que as fontes selecionadas são formadoras de opinião pública e difusoras da visão acadêmica e que, portanto, fornecem um quadro representativo das posturas no debate dos problemas nacionais e internacionais. As fontes consultadas foram: os periódicos Conjuntura Econômica, Revista de Administração de Empresas (RAE), Informações FIPE, Análise Conjuntural IPARDES/PR e o jornal Folha de São Paulo⁵³. A diversidade desse universo objetivou envolver as várias possibilidades de linhas de pensamento com relação à situação econômica e empresarial do país que, entretanto, resultou num quadro conciso e de ampla concordância no que tange aos aspectos levantados.

O critério para a consideração dos artigos na presente análise foi enfocar mudanças em curso ou tidas como necessárias na estratégia, sistema de gestão ou variáveis estruturais das organizações industriais de modo geral, ou do setor alimentício especificamente, mencionadas, explícita ou implicitamente, no tocante às transformações ambientais de ordem internacional, nacional e regional, publicados

⁵¹ Seguindo os procedimentos sugeridos por Gonçalves (1998), a leitura foi feita inicialmente de forma superficial visando a identificar a linha temática do artigo; posteriormente, procedeu-se uma leitura mais cuidadosa das considerações iniciais e conclusões, com o intuito de relacionar seus conceitos mais representativos.

⁵² Ao longo da descrição realizada adiante de cada um dos níveis de análise ambiental, os blocos de conceitos formados serão melhor especificados.

⁵³ Na Folha de São Paulo, a pesquisa se realizou a partir do CD Rom 99, de acordo com o assunto principal dos artigos; não incluiu cadernos regionais, anúncios, gráficos, tabelas, etc., somente as editoriais Brasil, Mundo, Opinião, Painel, Mais e Dinheiro, e envolveu o período de 1994 a 1998. Na Conjuntura Econômica, consideraram-se as seções: Carta ao IBRE, Ensaio, Internacional, Ensaio Especial e Ciência e Tecnologia; na RAE, as seções Artigo, Pesquisa Bibliográfica, Ambiental, Colaboração Internacional, Executiva e Cases. Os demais, Informações FIPE e Análise Conjuntural IPARDES, tiveram analisados os materiais rotulados como "artigo". No Anexo 5, apresentam-se as referências do material pesquisado nesta etapa da pesquisa.

entre janeiro de 1993 e dezembro de 1998, que caracterizassem sua relação com o dinamismo contextual. Tem-se como justificativa para tal critério a crença, decorrente da vertente cognitiva da teoria institucional, sobre a influência de conceitos, normas e práticas socialmente aceitas, presentes no contexto institucional, nas diretrizes de ação e formulação de estratégias da organização. Além disso, entende-se que o dinamismo ambiental seja fator importante para a mudança organizacional, envolvendo a percepção de que transformações e ajustes organizacionais sejam necessários para a sobrevivência da empresa.

Tendo em mãos essa primeira classificação de conceitos presentes nos artigos analisados, partiu-se para uma segunda etapa, cujo objetivo foi o de verificar o significado e a correspondência desses aspectos anteriormente levantados com as especificidades da indústria de alimentação no Brasil. Para traçar esse paralelo entre as informações coletadas, utilizaram-se dados fornecidos pela Associação Brasileira da Indústria da Alimentação (ABIA), artigos, estudos e relatórios de instituições financeiras com enfoque exclusivo no setor alimentício⁵⁴.

Finalmente, na última etapa para a constituição do ambiente institucional do setor, analisou-se o conjunto de informações coletadas, visando a efetuar associações entre os conceitos dispostos por nível de análise ambiental, de modo que permitissem extrair seus valores subjacentes, os quais comporiam elementos representativos da lógica de ação adotada pelas empresas produtoras de alimentos. Dessa forma, atendeu-se aos requisitos da definição de valores ambientais e de ambiente institucional já mencionados na metodologia.

Na sequência, seguem as descrições dessas fases de pesquisa, segundo os níveis de análise ambiental. Para cada um deles apresenta-se, inicialmente, uma análise contextual genericamente orientada. Posteriormente, traça-se um paralelo com a indústria alimentícia. A relação de valores resultante dessa análise, envolvendo os três níveis contextuais, será apresentada no final como conclusão deste item.

⁵⁴ As fontes utilizadas se encontram no Anexo 6.

Definição do Contexto Internacional

Análise contextual

Na avaliação do contexto internacional, observou-se que os destaques se apóiam nas principais tendências mundiais, reforçando as expectativas iniciais. Duas delas apresentaram maior apelo: o relacionamento com o Mercosul e a globalização. No que se refere ao Mercosul, observa-se uma associação com a visualização de novas oportunidades de mercado e com o aumento do fluxo comercial entre os países. Em menor grau, com o estabelecimento de políticas nacionais (fiscal e monetária), coerentes com essa situação, de modo que consolidem as oportunidades esperadas. Além disso, nota-se uma preocupação com a formação e atração de investimentos produtivos e, conseqüentemente, com o desenvolvimento econômico.

Como já explicitado, a segunda maior preocupação, em termos gerais, diz respeito à globalização que, assim como o Mercosul, se associa com uma ênfase na inserção no mercado mundial e oportunidades de expansão comercial; entretanto traz consigo a valorização da competitividade, principalmente nos primeiros anos analisados.

A tecnologia, representando uma grande tendência de modernização e inovação das operações produtivas, também é foco de grande parte dos artigos pesquisados. Nota-se que a valorização do desenvolvimento tecnológico está embutida na questão do aumento de competitividade requerido pela globalização.

A análise do contexto internacional ainda revela, principalmente entre 1993 e 95, uma forte ênfase em questões ecológicas, incluindo temas como o desenvolvimento sustentável e padrões de qualidade e gestão ecologicamente corretos. Entende-se que, apesar da redução de menções nos anos posteriores, esse tipo de preocupação ainda se encontra presente. Supõe-se que tenha sido camuflado por um momento de grandes turbulências econômicas, de nível mundial. As crises financeiras que se espalharam pelo globo, no período analisado, possuem reflexos sobre a importância de um crescimento sustentado, de confiabilidade do país e da atenção à política cambial (especialmente, após a crise do México em 1995).

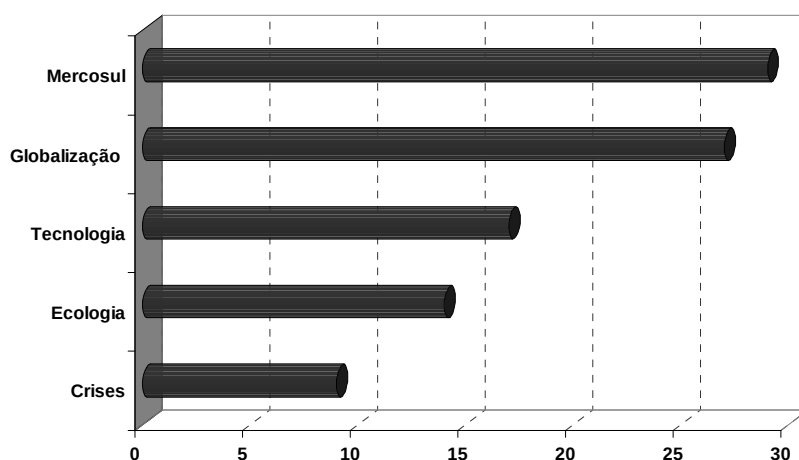
Curiosamente, embora sua importância explícita, investimentos em educação, apesar de manterem certa consistência ao longo do período tiveram apenas ênfase secundária nos artigos analisados, assumindo o papel de tema central apenas em uma ocasião.

Finalmente, todo o período analisado se reflete nas formas e estratégias de gestão, especialmente a questão ecológica e a competitividade decorrente da globalização. A busca por novas formas de organização, a formulação de estratégias proativas com relação ao ambiente e a gestão da informação se destacam.

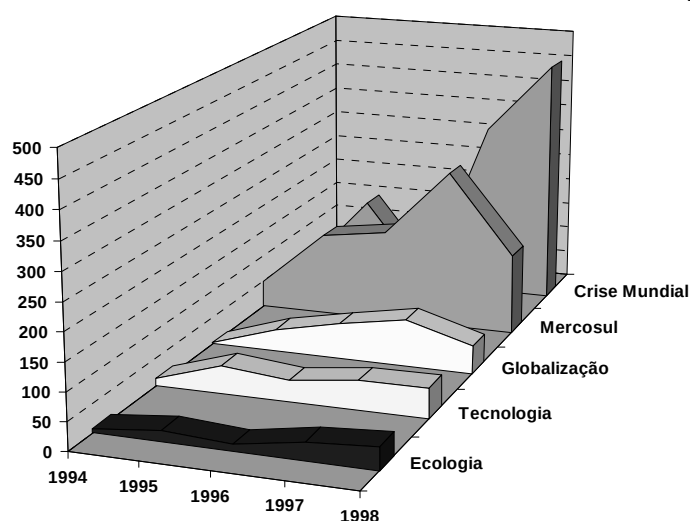
Os blocos, segundo os focos abordados pelos artigos neste nível contextual, podem ser enumerados conforme a relação a seguir e ilustrados no Gráfico 9 e no Gráfico 10:

- **Mercosul:** aumento do fluxo comercial, novas oportunidades, investimentos bilaterais, crescimento.
- **Globalização:** inserção ao comércio mundial, competitividade.
- **Tecnologia:** inovação e modernização.
- **Ecologia:** gestão e desenvolvimento sustentável.
- **Crises Mundiais:** política cambial, confiabilidade, crescimento sustentado.
- **Gestão:** proatividade, informação, novas formas de organização.

Gráfico 9 – Frequência Temática: 1993-1998 (em nº. de artigos)



Fonte: dados consolidados de pesquisa (RAE, Análise Conjuntural, Conjuntura Econômica, Informações FIPE) – vide Anexo 5.

Gráfico 10 – Assuntos Selecionados: 1994-1998 (nº. de artigos) – Folha de São Paulo

Fonte: dados consolidados de pesquisa (Folha de São Paulo).

Contexto Internacional e o Setor de Alimentos

Diante dos elementos apresentados, procura-se agora entender qual o seu papel sobre o setor de alimentos. Parte-se da seguinte linha de raciocínio: qual a influência do movimento, mais amplo, da globalização, que envolve também o Mercosul e crises mundiais, e suas conseqüências sobre padrões tecnológicos, de gestão ambiental e organizacional, na ótica daquelas organizações produtoras de alimentos que estariam orientando-se segundo um referencial ambiental no nível internacional.

De modo geral, as organizações que se enquadram neste nível se preocupam com a atuação de concorrentes internacionais no mercado global e nacional, bem como sua própria atuação na economia globalizada. Genericamente, as implicações se referem a um padrão de concorrência e consumo internacional.

Três são os elementos chaves que, dialeticamente, relacionam a economia brasileira, no que tange ao contexto internacional, com a indústria alimentar. São eles: o processo de abertura de mercado (com redução de tarifas e barreiras à importação); a consolidação do Mercosul; e, num grau menor, a estabilização econômica, que potencializou o mercado interno, do ponto de vista do investidor estrangeiro.

Do lado da demanda, o maior contato com a economia global requer atenção à tendência de comportamento do consumidor (principalmente, os de renda mais

elevada) segundo os padrões internacionais: maior segmentação/individualização do consumo, valorização da saúde e incorporação de serviços ao consumo final. Nesse sentido, estratégias específicas de atuação com relação aos produtos vêm sendo desenvolvidas, como será visto adiante.

Paralelamente, a demanda ainda se mostra ampliada, quando se visualizam as possibilidades de potenciais mercados para atuação. Como consequência, outros segmentos do setor passaram a se reestruturar para ganhar dinamismo necessário para a atuação internacional, avançando na exportação, antes restrita a produtos considerados *commodities*. Por outro lado, com relação ao Mercosul, essas novas oportunidades se refletem em *joint ventures* (principalmente com empresas argentinas) que abrem espaço para a exploração de vantagens competitivas de regiões produtoras e conquista de um mercado mais amplo para o consumo.

Ainda com relação ao Mercosul, é oportuno frisar que os padrões de consumo do modo como foram descritos ainda não se manifestam plenamente na região. Embora seus requisitos venham crescendo nos últimos anos, são restritos a alguns estratos da população. No entanto, embora o mercado consumidor tenha ainda muito que amadurecer nesta região no que se refere à preocupação com a qualidade e características dos produtos, trata-se de tendência forte, a qual não pode ser desconsiderada.

Sob a ótica da oferta, as condições de abertura e de estabilização estimularam o investimento externo no país e aumentaram o fluxo de produtos importados, impondo novas condições de concorrência, cujos reflexos implicam uma transformação do arranjo estrutural do setor. Por outro lado, abriram-se novas oportunidades de aquisição de matérias-primas e insumos importados.

Nesse sentido, o ajuste vem sendo orientado de acordo com o que se conhece como modelo americano de produção-consumo, fundado sobre os hábitos alimentares. Como estratégias básicas estão: segmentar, diferenciar e inovar em produtos, atendendo aos novos requisitos impostos pelo padrão e nível de consumo atual; e aumentar a coordenação com fornecedores e distribuidores. No primeiro caso, o foco é a qualidade, bem como a integração de toda a cadeia produtiva no

menor tempo possível; no segundo caso, o enfoque é sobre a monitoração do mercado consumidor.

O objetivo dessas organizações é consolidar, em nível global, sua posição de mercado e/ou diversificar investimentos, diante do acirramento da concorrência e de novos tipos e oportunidades mercadológicas. A flexibilidade e a inovação constituem elementos chaves, de modo que permitem maior eficiência no relacionamento inter e intra-firma, além de gerarem modelos organizacionais mais adequados a essa nova situação. O ponto importante é manter a agilidade. Como complemento, no plano ecológico-ambiental, valoriza-se cada vez mais esse tipo de sustentabilidade, sob o custo de bloqueio às exportações.

Tal situação também envolve uma estratégia de concentração, ou seja, de reforço da posição competitiva, como estratégia de ampliação de mercados (essencialmente para as empresas entrantes), a partir da incorporação ou parcerias com outras empresas; no âmbito nacional isso ocorre, porém, como resposta ao aumento da concorrência interna, de modo a se reforçar a posição conquistada no mercado. Vale ressaltar que uma situação deste tipo reduz o espaço das pequenas e médias empresas, tornando sua sobrevivência difícil. Paula (1997) denomina este processo de centralização destrutiva.

Ainda, numa orientação para o contexto internacional, a tecnologia exerce importante papel, atuando nas estratégias de produto, nas melhorias no sistema de produção e na racionalização de custos, principalmente no setor de *commodities*. A pesquisa e desenvolvimento de produtos é vista como atividade relevante na consolidação e diferenciação das posições de mercado; o esforço é muitas vezes compartilhado com fornecedores, universidades ou institutos de pesquisa. Uma situação de inserção global aumenta o acesso a novas tecnologias, bem como amplia o uso de técnicas de gestão da produção mais modernas, como *Kaizen*, JIT, qualidade total, terceirização, e outras, reduzindo o desperdício e elevando a produtividade. Inerentemente, encontra-se grande preocupação com a qualidade em todos os elos da cadeia produtiva, a qual é concebida não apenas como diferencial competitivo, mas como requisito essencial para a participação no mercado.

Vale resgatar mais uma vez as palavras de Wilkinson (1995, p. 31): “lideranças nesses mercados, portanto, exige a combinação de controle de custos, capacidade de ler o mercado, competência gerencial na área de aquisições e o domínio da logística de distribuição”⁵⁵.

Adicionalmente, no que tange ao papel do governo, organizações que se orientam pelo contexto internacional têm grande preocupação com políticas cambiais, fiscalização *anti-dumping*, programas de incentivo à exportação e acordos comerciais que favoreçam o intercâmbio comercial e a competitividade no comércio exterior.

Finalmente, duas últimas considerações devem ser feitas. Primeiramente, é importante observar que, no âmbito do Mercosul, as tendências observadas vêm ganhando importância, mas ainda não atingem o nível dos países desenvolvidos. Segundo, com relação às crises mundiais, seus reflexos são, essencialmente, reduzir o fluxo comercial externo e gerar uma situação interna que desmotive o comércio internacional. Para alguns segmentos do setor de alimentos que têm como mercados principais Ásia e Europa, situações de crise internacional podem comprometer seu desempenho exportador.

Definição do Contexto Nacional

Análise Contextual

A observação dos dados indicou que a preocupação básica no contexto nacional reside na evolução e consequências da política econômica brasileira. Entre os anos de 1993 e 1995, o que mais se valorizava era o controle da inflação, ou a estabilização. Com implementação do Plano Real, em 1994, passou-se a ter um enfoque na consolidação da estabilização, a qual só seria de fato alcançada se fossem realizadas reformas na estrutura do Estado brasileiro, especialmente a reforma fiscal.

⁵⁵ Na análise do contexto nacional, algumas características se tornarão mais claras, devido à comparação realizada entre os níveis.

Paralelamente, a adoção da âncora cambial, como um dos suportes do programa de estabilização, trouxe a questão do controle e flexibilização da política cambial para o debate, especialmente sobre a questão da balança comercial. Nesse sentido, a situação das taxas cambiais, o aquecimento da demanda interna e a estrutura produtiva inadequada ampliaram o volume de importações de modo que emergisse uma preocupação com o déficit na balança comercial e, simultaneamente, com a necessidade de estimular as exportações.

As exportações também passaram a ser vistas como saída estratégica para as empresas, haja vista o desaquecimento provocado pela restrição ao crédito promovida pelo Governo, num segundo momento do Plano Real, como forma de evitar a volta da inflação. Diante dessa situação, agravada pelo aumento da exposição à concorrência pela abertura da economia, passa-se a clamar por incentivos à produção industrial, especialmente a redução de juros e incentivo a novos investimentos e ao crescimento econômico. A confiabilidade da política econômica é outro fator que ganha importância ao longo do período estudado, estando associada à atratividade de capital estrangeiro para o país.

Nesse cenário, outro fator de constante preocupação é o aumento de competitividade requerido pela situação do país. Dentre outros fatores, investimento em tecnologia, programas de qualidade e produtividade, capacitação de recursos humanos e redução do custo Brasil, tornam-se importantes elementos de melhoria da situação competitiva das empresas e do país.

Por fim, houve, nos últimos anos, crescente preocupação com os níveis de emprego que, embora não estejam acompanhados diretamente por uma ênfase na flexibilização das relações trabalhistas, possuem reflexos sobre a valorização do crescimento e distribuição de renda. Ressaltando a questão da renda, num primeiro momento sua associação se dá com perdas reais, devido à inflação; já em período posterior, a ênfase é sobre a desigualdade gerada por uma situação de concentração de renda e desemprego.

É oportuno ainda observar que a valorização da abertura e inserção no comércio mundial reflete a crença na falência do modelo de substituição de importações e de fechamento da economia nacional; ainda, reforça a necessidade

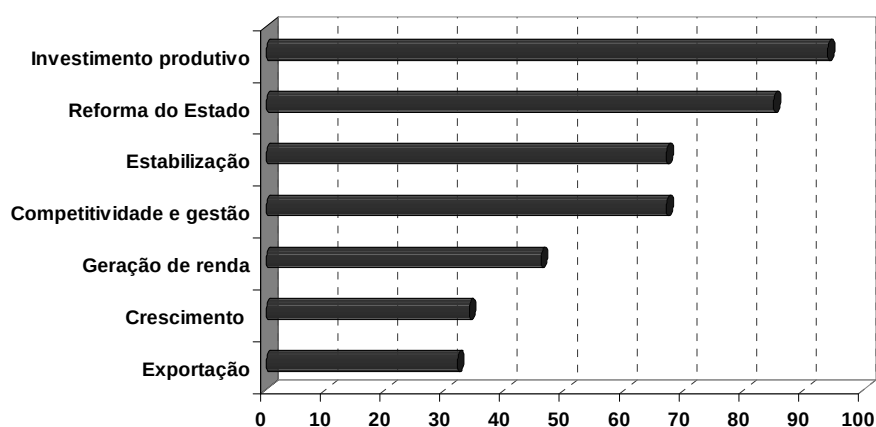
de modernização e aumento de competitividade do parque industrial brasileiro. O fato de seu ápice ser atingido em 1993 não significa perda de importância, de modo que está associado com praticamente todos os demais temas. Atualmente, pouco se discute a necessidade ou não da abertura comercial. Ela já está inerente à linha de raciocínio da maioria dos artigos analisados.

Os principais focos abordados pelos artigos neste nível contextual podem ser amplamente arranjados da seguinte maneira:

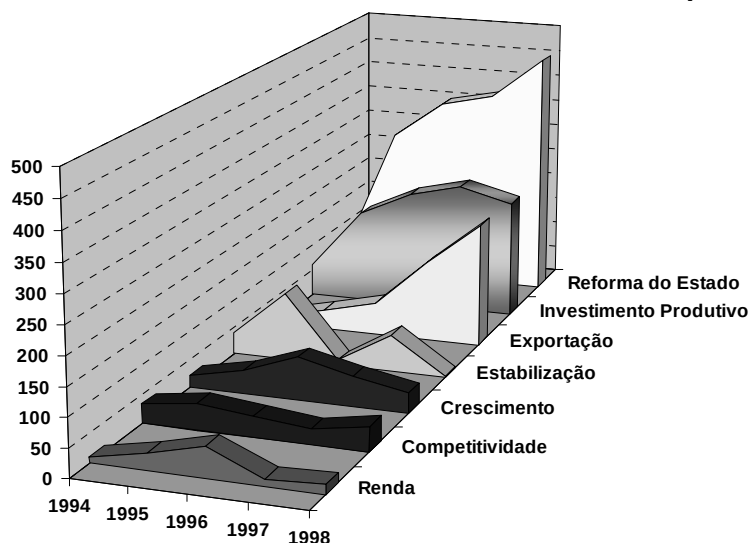
- **Política Econômica:** estabilização, confiabilidade da política econômica, política cambial, contas públicas/reformas.
- **Crescimento:** estímulo às exportações (para garantir o equilíbrio interno), investimento produtivo, desenvolvimento de política industrial, crescimento econômico. Ainda, redução do desemprego e distribuição de renda.
- **Competitividade:** redução do custo Brasil, investimentos em tecnologia, recursos humanos e novas formas de gestão e organização do trabalho, baseadas em qualidade e produtividade.

Com vistas a uma melhor ilustração desse nível contextual, fez-se uma nova composição dos focos conforme se mostra no Gráfico 11 e no Gráfico 12.

Gráfico 11 – Frequência Temática: 1993-1998 (em nº. de artigos)



Fonte: dados consolidados de pesquisa (RAE, Análise Conjuntural, Conjuntura Econômica, Informações FIPE) – vide Anexo 5.

Gráfico 12 – Assuntos Selecionados: 1994-1998 (nº. de artigos) – Folha de São Paulo

Fonte: dados consolidados de pesquisa (Folha de São Paulo).

Contexto Nacional e o Setor de Alimentos

No que se refere especificamente ao setor de alimentos, as características acima traçadas do contexto nacional trouxeram algumas implicações. De modo geral, organizações que têm como referencial o contexto nacional visualizam a política econômica, e seus reflexos sobre o crescimento, como fator de competitividade sistêmica; além disso, o enfoque é dado aos padrões de concorrência no mercado interno e às características e oportunidades da demanda interna. Os reflexos sobre a gestão decorrem de uma análise centrada nesses aspectos.

Partindo-se da análise da demanda, o foco se enquadra em dois pontos: geração de renda⁵⁶ e perfil das classes de consumo interno. A estabilização da economia teve um efeito sobre a renda real incentivando uma demanda reprimida localizada, principalmente, nos estratos de renda mais baixos, o que significou nova parcela de consumidores no mercado. Num primeiro momento, houve aumento da procura por produtos básicos; entretanto, numa segunda etapa, houve substituição por produtos mais sofisticados, de maior valor agregado e mais adequados ao

⁵⁶ Pode-se incluir uma preocupação com a distribuição de renda e com a redução do desemprego.

consumidor urbano. Dessa forma, a ampliação do consumo trouxe conseqüências sobre o *mix* de produtos ofertados, os quais deveriam adequar-se ao novo perfil de consumo⁵⁷. Em outras palavras, novos nichos do mercado interno passaram a ser explorados pelo setor.

Do lado da oferta, o contexto nacional traz implicações quanto aos reflexos da política econômica. Elevação de juros, restrição ao crédito, alta tributação e infraestrutura ineficiente, isto é alto custo Brasil, são apresentados como fatores que restringem a capacidade de competição das empresas brasileiras (especialmente das de menor porte) na indústria alimentícia. Ademais, a situação da taxa de câmbio, por vezes, dificultou a importação de tecnologia, máquinas e equipamentos.

Paralelamente, o Estado reduziu seu papel como regulador das relações de troca, bem como de participação no desenvolvimento científico e tecnológico, transferindo para o setor privado essa responsabilidade; entretanto impactos sobre o setor produtivo foram sentidos rapidamente, de modo que uma nova estrutura de governança vem sendo requerida (Paula, 1997; Farina, Azevedo e Saes, 1997). Nesse sentido, existe a necessidade de uma política ativa de competitividade que reduza o risco de centralização excessiva do setor, recupere as estruturas produtivas, amplie o acesso a financiamentos e abra novas oportunidades de atuação, estimulando o crescimento econômico. Além disso, com relação aos incentivos à produção, são requeridos mecanismos de crédito acessíveis, políticas que favoreçam a exportação (como saída para crises internas de consumo e também como forma de manter o equilíbrio macroeconômico), programas de capacitação industrial, controle da concorrência, entre outros aspectos. Por outro lado, a preocupação com relação ao papel do Estado segue ainda na direção das reformas estruturais que desonerem a produção, a partir de um funcionamento mais enxuto e racional, além de pressões para a redução do chamado custo Brasil.

⁵⁷ Paula (1997) afirma que o consumo brasileiro segue em processo de convergência com os padrões internacionais. Entretanto, Ghezán (1997) observa que este movimento ainda é predominante nas classes de mais alta renda e localizadas no meio urbano. Assim, entende que o mercado consumidor ainda é imaturo e com certo grau de heterogeneidade.

A estrutura de oferta do setor alimentício, conforme já visto na análise internacional, vem sofrendo grandes transformações. Como impacto principal, tem-se o acirramento da concorrência no mercado interno. Nesse sentido, evitando confusão com o nível de referência internacional, algumas observações devem ser feitas.

Primeiro, quando o foco se refere ao contexto internacional, a noção de competitividade é essencialmente fundada na reestruturação das empresas e na reorganização do relacionamento com os demais integrantes da cadeia produtiva, ou seja, está centrada no plano empresarial. Quando a análise se desloca para o nível nacional, as bases da competitividade estão associadas ao sistema como um todo, ou seja, a integração entre políticas públicas para a produção, investimentos em infra-estrutura, elevação do consumo interno, reorganização da produção e da cadeia produtiva, entre outros.

Segundo, é evidente que as preocupações com a qualidade também se manifestam no nível nacional. No entanto cabe uma diferenciação: enquanto internacionalmente ela é vista como fator essencial para a participação no mercado, contando até com padrões de certificação internacional, que aos poucos vem se difundido no país, no contexto nacional ela se identifica mais como um diferencial competitivo, associado às demandas do consumo e, em grande parte, estruturado em resposta às exigências legais. De modo geral, a gestão da qualidade na indústria agroalimentar do Brasil se caracteriza por formas menos sofisticadas voltadas fundamentalmente para a inspeção e controle do processo (Toledo, Batalha e Amaral, 2000)⁵⁸. O Código de Defesa do Consumidor dá indícios de mudança neste quadro; mas, por enquanto, não exerce pressão suficiente. Quanto à questão ecológica, vale a mesma regra, embora sejam ainda de caráter incipiente as preocupações no âmbito nacional da indústria de alimentos.

⁵⁸ Os autores apresentam como formas mais sofisticadas de gestão da qualidade a garantia da qualidade e a gestão estratégica da qualidade, as quais elevam o problema para além do uso de técnicas estatísticas de prevenção e controle do nível operacional, passando a assumir caráter mais proeminente no gerenciamento da empresa, visando a melhoria contínua, por meio de um gerenciamento sistêmico em todas as áreas e atividades organizacionais.

Terceiro, no contexto internacional, a produtividade está condicionada ao desenvolvimento da tecnologia e à promoção de inovações. O interesse está na modernização da cadeia produtiva, para se manter a sintonia com o mercado consumidor, melhorar os custos e o sistema de produção, além de facilitar o relacionamento entre fornecimento, produção e distribuição. Nacionalmente, porém, a produtividade tem forte associação com redução de custos, com o objetivo de manter um padrão competitivo internamente, superando os desafios do aumento da concorrência e reduzindo o impacto oneroso das tarifas públicas e da infra-estrutura, principalmente de transporte. Além disso, os desenvolvimentos tecnológicos são geralmente voltados para a diferenciação da linha de produtos (estratégia de sintonia fina). Nesse sentido, vale destacar que a preocupação é explorar novos nichos, a partir das novas faixas de renda, bem como forma de proteção contra o aumento da concorrência no mercado interno, além de tornar o aproveitamento físico das instalações ociosas mais eficiente. Em menor grau, para se ajustar a tendências alimentares mundiais, como ocorre no nível internacional.

Quarto, ainda com relação à tecnologia, de modo geral, as organizações com referência internacional tratam os desenvolvimentos tecnológicos segundo uma postura “inventiva”; já aquelas que se orientam nacionalmente passam a vê-la como necessidade “adaptativa”, com possíveis melhora na qualidade, redução da margem de preços e flexibilização da produção.

Quinto, existe também uma diferenciação a ser feita, embora em menor grau, em relação às estratégias de parcerias e centralização. Nacionalmente, diante do aumento da concorrência, muitas empresas entendem que são necessários ganhos de escala, para enfrentar a situação e explorar novas fatias do mercado, o que difere do âmbito internacional, em que essa prática é vista como estratégia de atuação global: fortalecer-se por meio da formação de oligopólios.

Finalmente, no que se refere à capacitação gerencial, pode-se dizer que, no nível internacional, valoriza-se a agilidade, a criatividade, a capacidade analítica e a proatividade na tomada de decisões e na busca de novas oportunidades, principalmente, nos canais de distribuição e fornecimento de produtos e serviços. Já no nível nacional, ainda que esses aspectos sejam importantes, o enfoque é mais

reativo, de modo que se traduza em capacidade de se ajustar às oscilações de mercado, adaptação e transferência de tecnologia e, ainda, treinamento para enfrentar o ambiente competitivo.

Definição do Contexto Regional

Análise Contextual

A análise do contexto regional (ênfase no Estado Paraná) foi a mais precária de todas as realizadas, por contar com um número reduzido de referências no material pesquisado; mas, algumas observações são possíveis.

Observou-se a presença de dois grandes tópicos. O primeiro se refere à atração de investimentos produtivos, internos ou externos. Ao longo do período de estudo se valorizou a atração e entrada de investimentos diretos externos e nacionais. Destaque para a instalação da Renault, que praticamente abriu as portas para a efetiva realização dessa aspiração do Estado.

Associados a essa questão estão a ênfase na criação de uma política industrial, a valorização de fatores locacionais de proximidade com o Mercosul e investimentos em infra-estrutura, aumentando assim a competitividade do Estado na atração de novos investimentos.

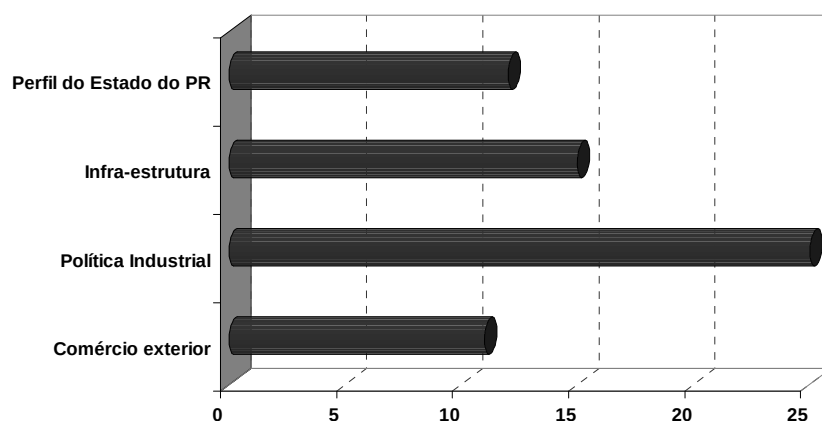
Como causa desse movimento, e também como sua consequência, observa-se valorização da mudança no perfil econômico do Estado, como fator de seu desenvolvimento. Atualmente, o Paraná vem deixando de ser um Estado agrícola, passando a ter perfil industrial, tanto na produção quanto na pauta de exportações.

Os principais temas abordados pelos artigos neste nível contextual foram agregados nos seguintes focos e ilustrados no Gráfico 13:

- **Desenvolvimento do Estado**

- Atração de Investimentos:**

- política industrial
 - proximidade com o Mercosul
 - investimentos em infra-estrutura

Gráfico 13 – Frequência Temática: 1993-1998 (em nº. de artigos)

Fonte: dados consolidados de pesquisa (RAE, Análise Conjuntural, Conjuntura Econômica, Informações FIPE) – vide Anexo 5.

Contexto Regional e o Setor de Alimentos

Na descrição realizada acima, os temas destacados a respeito do contexto regional indicam que o enfoque se deu muito mais na postura e políticas do Estado em condições já especificadas nas análises dos níveis internacional e nacional. Isto significa que o debate se formula sobre uma temática similar a dos contextos anteriores, porém com viés de amplitude regional do discurso. Diante dessa constatação, é de se esperar maior dificuldade na construção do contexto de referência regional de indústrias alimentícias. Seguindo a orientação analítica dos níveis anteriores, busca-se entender, a partir dos elementos previamente identificados, qual sua influência sobre as organizações que direcionariam suas estratégias e diretrizes segundo os aspectos valorizados no nível regional.

A descrição deste contexto de referência se funda num enfoque principal: organizações que guiam suas ações por esse nível de análise se preocupam com um conjunto de entidades participantes do mercado regional, que afetam sua posição competitiva. Ou seja, a visibilidade ambiental se resume num contexto mais restrito às condições regionais, embora possa conter os elementos da análise nacional e internacional que, entretanto, servem apenas como pano de fundo, assumindo caráter secundário na discussão. Por exemplo, existe de fato um movimento de acirramento da competição no Estado, decorrente do processo de abertura, como também, do ajuste estrutural/competitivo do setor no nível nacional; uma empresa que se oriente regionalmente avalia os fatores decorrentes desses aspectos, mas reduzindo-os basicamente a uma perspectiva que envolva os

elementos dos quais dependa sua sobrevivência local, de modo que, políticas de fomento estaduais, reestruturação e desenvolvimento da infra-estrutura de transporte, parcerias para o desenvolvimento tecnológico com entidades regionais, formação de recursos humanos e criação de instituições de apoio empresarial sejam privilegiados. A diferença fundamental com relação aos outros níveis de análise é de percepção de fronteira, ou seja, para essas organizações fatores sistêmicos no âmbito regional são capazes de assegurar sua posição competitiva no mercado.

Dessa forma, entende-se que os valores decorrentes da análise regional do contexto seguem os apreendidos nos níveis internacional e nacional, no entanto acrescidos de uma distinção de grau de importância e *locus* de atuação.

O Quadro 12 sintetiza as diferenças entre os três níveis de análise ambiental.

Quadro 12 – Níveis de Análise Ambiental: Diferenças Básicas

	Internacional	Nacional	Regional
Objetivo/ Perspectiva	▪ Competitividade internacional ▪ Global	▪ Concorrência interna ▪ Nacional	▪ Espaço no mercado ▪ Regional
Mercado consumidor	▪ Padrões de consumo internacional	▪ Adaptação as novas faixas de renda	▪ Consumo regional
Lógica de Ação	▪ Proatividade ▪ Inovação ▪ Dinamismo ▪ Modernização	▪ Reação ▪ Imitação ▪ Adaptação ▪ Reestruturação	▪ Reação ▪ Imitação ▪ Adaptação ▪ Reestruturação
Fator determinante	▪ Qualidade	▪ Custo	▪ Custo
Estratégia	▪ Diferenciação (hábitos, agregação) ▪ Concentração (estratégia global) ▪ Monitoração ampla ▪ Expansão internacional ▪ Coordenação	▪ Diferenciação (faixas de renda) ▪ Concentração (ganhos de escala, proteção) ▪ Monitoração limitada nacionalmente ▪ Consolidação ou expansão nacional	▪ Diferenciação (faixas de renda) ▪ Concentração (ganhos de escala, proteção) ▪ Monitoração limitada regionalmente ▪ Consolidação ou expansão regional
Bases da competitividade	▪ Flexibilidade ▪ Integração da cadeia prod. ▪ Inovação	▪ Controle de custos ▪ Aquisição de tecnologia ▪ Apoio do Governo Fed.	▪ Controle de custos ▪ Aquisição de tecnologia ▪ Apoio do Governo (PR)
Tecnologia	▪ Desenvolvimento ▪ Parcerias	▪ Aquisição de tecnologia	▪ Aquisição de tecnologia
Ecologia	▪ Consciência ecológica	▪ Preocupação incipiente	▪ Preocupação incipiente
Qualidade	▪ Qualidade (requisito essencial)	▪ Qualidade (diferencial competitivo)	▪ Qualidade (requisito do consumo)
Papel do Estado	▪ Promoção do comércio exterior ▪ Controle das práticas comerciais	▪ Controle da concorrência interna ▪ Redução de entraves à competitividade interna	▪ Fomento da indústria e infra-estrutura ▪ Redução de entraves à competitividade regional

Fonte: elaboração do autor a partir de fontes secundárias referenciadas no Anexo 5.

4.1.5. Os Valores Ambientais do Setor de Alimentos

Diante do que foi apresentado ao longo desta seção, faz-se um esforço de síntese para se definir qual o conjunto de valores que melhor representam cada nível de análise ambiental. No Quadro 13 estão listados os conjuntos de valores de acordo com a amplitude de análise a que eles se referem.

Quadro 13 – Conjunto dos Valores Ambientais para o Setor de Alimentos

Internacional	Nacional	Regional
▪ forte integração entre os membros da cadeia produtiva como estratégia de coordenação	▪ coordenação limitada como estratégia de ganhos de custo e troca comercial	▪ coordenação limitada como estratégia de ganhos de custo e troca comercial
▪ monitoração ampla internacionalmente	▪ monitoração restrita nacionalmente	▪ monitoração restrita regionalmente
▪ expansão de mercado	▪ consolidação de mercado	▪ espaço no mercado
▪ qualidade como requisito essencial de entrada no mercado	▪ qualidade como diferencial competitivo ▪ custo como requisito essencial	▪ qualidade como diferencial competitivo ▪ custo como requisito essencial
▪ preocupação com padrões do consumo internacional	▪ preocupação com perfil do consumo nacional	▪ preocupação com o perfil do consumidor regional
▪ forte preocupação ecológica como requisito essencial de entrada no mercado	▪ preocupação ecológica incipiente como diferencial competitivo	▪ preocupação ecológica incipiente sob pressão coercitiva
▪ desenvolvimento tecnológico (inovativo)	▪ aquisição de tecnologia (adaptativa)	▪ aquisição de tecnologia (adaptativa)
▪ modernização	▪ reestruturação	▪ reestruturação
▪ proatividade estratégica e como perfil dos recursos humanos	▪ reatividade frente situação ambiental e concorrencial	▪ reatividade frente situação ambiental e concorrencial
▪ dinamismo/inovação	▪ adaptação/imitação	▪ adaptação/imitação
▪ visão global	▪ visão nacional	▪ visão regional
▪ diferenciação de produtos por hábitos ou agregação de valor	▪ diferenciação de produtos por faixa de renda	▪ diferenciação de produtos por faixa de renda
▪ dependência do Estado como promotor do comércio exterior	▪ dependência do Estado como gerador da competitividade nacional	▪ dependência do Estado como promotor de competitividade regional
▪ concentração como estratégia de fortalecimento global	▪ concentração (ganhos de escala como proteção contra a concorrência no mercado nacional)	▪ concentração (ganhos de escala como proteção contra a concorrência no mercado regional)
▪ ênfase na competitividade internacional	▪ ênfase na concorrência nacional	▪ preocupação com a posição no mercado regional

Fonte: elaboração do autor a partir de fontes secundárias referenciadas no Anexo 5 e 6.

A lógica proposta é a seguinte: empresas que possuem contexto de referência mais amplo estariam mais propensas a ter os valores listados na primeira

coluna imbricados em sua estrutura e diretrizes estratégicas. Ou seja, admite-se a existência de um leque de valores ambientais relativos; por exemplo, na análise do ambiente internacional, se eles estiverem presentes em grande escala, vão definir a lógica de ação das organizações.

Dessa forma, pode-se afirmar que tais organizações possuem um contexto institucional de referência de nível internacional. Mais do que isso, sendo possuidoras dessa amplitude de análise ambiental, infere-se que, de acordo com o posicionamento estratégico assinalado por essas empresas naquelas questões formuladas para esse fim, haja certo grau de convergência dos valores levantados no ambiente e aqueles que orientam as organizações internamente.

Uma última observação merece ser feita. Para fins desta pesquisa, considerou-se como **contexto ambiental efetivo** do setor produtor de bens alimentares o *internacional*. As razões que justificam essa opção são a forte influência que cada vez mais as tendências associadas a esse nível se fazem presentes nas indústrias nacionais; a acentuação dessas tendências vêm compondo os contornos que definem o ambiente competitivo da maior parte das indústrias de alimentação, principalmente, daquelas que se enquadram no perfil da população de pesquisa; a predominância na literatura de uma caracterização do setor, seguindo as tendências descritas pelo contexto internacional; a maior amplitude de avaliação das condições ambientais proporcionadas por um nível de análise internacional, o qual se mostra coerente com o momento atual de intensificação do intercâmbio comercial a nível global e de internacionalização de empresas; entre outros fatores de menor importância.

4.2. ARQUÉTIPO DE APRENDIZAGEM

O objetivo da construção de um arquétipo de aprendizagem organizacional consiste em identificar elementos de ordem estrutural e cultural (valores) que permitam, na coleta de dados, a partir do padrão de respostas efetuado pelas empresas pesquisadas, compreendê-las de acordo com o grau de presença dessas características. Do ponto de vista teórico, espera-se que organizações com maior amplitude de análise ambiental – aquelas que possuem um contexto institucional de referência internacional – apresentem graus mais elevados de adequação aos

parâmetros do arquétipo. Sabendo-se que o arquétipo é uma construção institucional, estas organizações, por estarem mais envolvidas com os valores ambientais em nível mais abrangente, tenderiam a apresentar maior convergência com aspectos institucionalizados e, por consequência, com os valores e estruturas decorrentes do modelo de aprendizagem organizacional.

Finalmente, cabe enfatizar que a contraposição de uma abordagem prescritiva, de cunho voluntarista⁵⁹, com a lógica da teoria institucional, especialmente na sua vertente cognitiva, envolve o conceito de aprendizagem organizacional numa nova base epistemológica, a qual será abordada mais detalhadamente na conclusão deste trabalho.

A seleção dos textos para a construção do arquétipo de aprendizagem seguiu alguns critérios. Foram considerados artigos ou estudos assim configurados: (i) que pelo menos em alguma seção, se dedicassem a aplicabilidade prática dos conceitos abordados⁶⁰; (ii) ou que apresentassem forte componente gerencial ou prescritivo no desenvolvimento do texto; (iii) ou que tratassem de revisões da literatura sobre o assunto, desde que, em algum grau, se enquadrassem nos critérios anteriores. Na maior parte dos casos, a concepção de aprendizagem como processo gerenciável e de caráter voluntarista esteve notadamente presente. Ademais, as características indicadas para compor o arquétipo, necessariamente tiveram que corresponder à maior parte dos textos pesquisados, o que não foi considerado um problema, devido a constatação de alta concordância nesse material, independente da linha de pesquisa adotada pelos autores. Um aspecto que tivesse sido mencionado somente por um autor, sem equivalente no restante da literatura, foi desconsiderado para os fins estipulados.

⁵⁹ Após revisão da literatura, Easterby-Smith (1997, p. 1106) conclui: “em suma, pode ser visto que há forte funcionalismo dirigindo a literatura sobre as organizações que aprendem: ela é pragmática, normativa e aspiracional”. Vide também Bulgacov (2000).

⁶⁰ Isto justifica a presença de alguns textos de caráter mais explicativo do que prescritivo na literatura selecionada.

A análise das fontes selecionadas (vide Anexo 7) permitiu o desenho consistente de um arquétipo para aprendizagem, composto por estruturas e sistemas coerentes com um conjunto de valores subjacentes.

Conforme destaca Cooper et al. (1996), para o delineamento de um arquétipo é importante manter uma preocupação com a mútua constituição entre o significado e a estrutura. Nesse sentido, o papel da cultura volta a ser destacado. É comum, ao se tratar de organizações que aprendem, notar a presença de características de uma cultura de aprendizagem. Embora em grande parte desses trabalhos, a concepção de cultura seja vista numa perspectiva gerenciável – na terminologia de Smircich (1983d), cultura como variável – ainda assim, revelam valores essenciais para o delineamento do arquétipo. Na literatura, a aprendizagem das empresas é “maior” do que a soma da aprendizagem individual de seus empregados, constatando-se alta concordância entre os textos quanto ao papel exercido por normas e valores compartilhados na explicação da aprendizagem organizacional (Dodgson, 1993).

Observa-se que o propósito principal de uma organização de aprendizagem (OA) é renovar ou transformar as estruturas organizacionais, como forma de melhorar sua competitividade, proatividade e inventividade, diante de requisitos impostos por um ambiente cada vez mais incerto e turbulento. Além disso, busca promover seu contínuo aperfeiçoamento por meio de uma lógica de valorização e amplo envolvimento de seus membros, estimulando, assim, a difusão do conhecimento e promovendo a inteligência organizacional; muitas vezes a base para esse processo são interpretações compartilhadas ou quadros mentais coletivos. Vista dessa maneira, identificaram-se sete grupos de valores, que seriam essenciais no direcionamento das ações de uma organização voltada para a aprendizagem (vide Quadro 14).

Neste arquétipo, a **inovação e a mudança organizacional** são interpretadas como essenciais para a garantia de vantagem competitiva das organizações. Dessa forma, a preocupação com a criatividade, a experimentação e a abertura a novas idéias são fatores que fazem diferença num ambiente em constante transformação. A interpretação do erro se dá não sob forma punitiva ou negativa; mas, pelo contrário, ele é visto como forma de criação de conhecimento devendo ser

estimulado de modo livre e autônomo. Analisando-se dessa maneira, o risco bem como a incerteza tendem a ser vistos como oportunidades. Da mesma forma, o constante auto-questionamento, apoiado em permanente reflexão, faz com que a tradição perca seu valor normativo, embora mantenha seu valor histórico.

Quadro 14 – Arquétipo de Aprendizagem: Descrição dos Valores

Valores do Arquétipo de Organizações de Aprendizagem	
Grupo 1 – Inovação e mudança	• valorização da experimentação e do risco; • abertura a erros; • criatividade e inovação; • desprendimento da tradição; • abertura a novas idéias e mudança; • auto-questionamento e reflexão; • autonomia.
Grupo 2 – Proatividade	• monitoração do ambiente; • variedade de requisito; • proatividade e dinamismo; • auto-regulação; • auto-organização; • intenção; • caos criativo.
Grupo 3 – Pluralismo	• conflitos construtivos; • promover o debate e múltiplos pontos de vista (internos e externos); • pluralismo; • democratização da geração de conhecimentos.
Grupo 4 – Compartilhamento e lições passadas	• compartilhamento de idéias e conhecimentos; • incentivar a memória organizacional (armazenar, manter e resgatar informações); • resgatar as lições passadas; • socialização, interação e comunicação intensa; • difusão e ampliação do conhecimento.
Grupo 5 – Flexibilidade	• mínima especificação crítica; • redundância; • balanço entre especialização e generalização; • ambigüidade.
Grupo 6 – Capacitação	• ênfase na educação contínua; • valorização de múltiplas habilidades.
Grupo 7 – Perspectiva sistêmica	• mútua causalidade; • visão holística.

Fonte: elaboração do autor a partir de fontes secundárias referenciadas no Anexo 7.

O segundo grupo de valores está relacionado com a **proatividade** necessária a uma OA. Segundo as fontes analisadas, uma OA deve ser dinâmica e para tanto precisa estar em constante sintonia com o ambiente. A lógica subjacente a esse aspecto diz respeito à alta capacidade de monitoração, interpretação e resposta aos

movimentos ambientais. Dessa forma, os princípios da auto-organização e auto-regulação são fundamentais. Além disso, valoriza-se o comprometimento com o aprender, ou seja, há permanente preocupação com o ajuste aos requisitos externos, que deve refletir-se numa atuação com vista a se antecipar ou influenciar as mudanças, ao invés de agir reativamente a elas. A instalação do caos criativo também é um valor associado a esse grupo: estabelecer uma relação com o ambiente de forma desafiadora o suficiente, que estimule a inovação e a busca de novos conhecimentos, sem causar paralisia ou apatia.

Uma organização de aprendizagem interpreta o papel de todos os seus integrantes, bem como de seus parceiros externos, principalmente, clientes e fornecedores como potenciais geradores de conhecimento, o que implica aceitação e promoção de múltiplos pontos de vista, estimulando-se o debate e o conflito construtivo. O **pluralismo** é o rótulo deste grupo de valores.

Paralelamente, enquanto a democratização da geração do conhecimento é aceita, seu **compartilhamento** é essencial. Socialização, comunicação e interação são aspectos altamente valorizados pela OA. Incentivar a memória organizacional é de grande importância para se aprender com lições passadas, não no sentido de procurar “receitas” prontas, mas como arquivo de experiências anteriores. Informações associadas com sucessos, falhas, solução de problemas devem ser mantidas e acessíveis a todos, possibilitando, sempre que necessário, resgatá-las e utilizá-las como fontes de reflexão.

A literatura ainda entende que uma OA é uma organização que preserva a **flexibilidade**. O princípio que rege este grupo de valores diz respeito a uma orientação probabilística, e não determinística, ou seja, entende-se que devam existir especificações para normas de operação, objetivos, descrição de cargos e planejamento, porém minimamente definidas. Orientações fixas e altamente detalhadas limitam a flexibilidade, inibindo a inovação, a criação de conhecimento e a auto-organização. Outro ponto de destaque, nesse grupo de valores, é a redundância. Estimular a sobreposição de funções e estruturas abre espaço para maior adaptação à variabilidade de requisitos ambientais. Nesse sentido, multifuncionalidade e redução da hierarquia surgem como formas de se praticar tal

princípio. O que se busca é eliminar a fragmentação de pensamento, típicas da estrutura burocrática tradicional, dando maior agilidade e liberdade para a organização.

Finalmente, dois outros pontos são enfatizados na OA. O primeiro diz respeito à **capacitação** dos membros organizacionais, estimulando múltiplos conhecimentos e habilidades. Entende-se que os indivíduos sejam os geradores de conhecimento e fatores de desenvolvimento da aprendizagem nas organizações, as quais fazem o papel de difusoras e ampliadoras deste conhecimento e que, portanto, os indivíduos devem ser incentivados e recompensados pela expansão de suas capacidades. Não apenas a capacidade analítica ou instrumental são importantes; intuição, participação, criatividade e autonomia também são muito valorizadas.

Já o último conjunto de valores, e que também está intimamente associado com os demais, refere-se à condição de **perspectiva sistêmica**. Uma OA evita a linearidade. O princípio predominante para a compreensão das atividades organizacionais e de seu relacionamento com o ambiente é a mútua causalidade: uma alteração em qualquer parte do sistema provoca distúrbios nas demais partes e, portanto, a análise deve prezar pelo conjunto, ao invés, da fragmentação. Possuir visão holística é um elemento intrínseco à lógica de ação de uma OA.

Os conceitos dispostos neste conjunto de valores implicam conseqüências sobre o delineamento dos sistemas organizacionais, representados pelo planejamento e tomada de decisão, gestão de recursos humanos, informação, inovação e comunicação; além de reflexos estruturais, compreendidos pelas dimensões clássicas: diferenciação horizontal e vertical, formalização e centralização. No Quadro 15, sintetizam-se esses aspectos do arquétipo de aprendizagem.

Segundo a literatura analisada, uma OA é marcada pela interatividade. Entende-se que a transferência de conhecimento do indivíduo para a organização seja fator essencial para a aprendizagem. Dessa forma, existe preocupação intensa com a comunicação e socialização. Espaços para discussão e pensamento em grupo, bem como a institucionalização da reflexão também são fatores que exercem influência positiva na OA. Essa interatividade se reflete nos sistemas de

planejamento e tomada de decisão. Atividades de *brainstorming* ao longo do processo, envolvendo os diversos membros da organização, são marcantes numa OA.

Quadro 15 – Arquétipo de Aprendizagem: Características de Estruturas e Sistemas

Sistemas e Estrutura	Alta Aprendizagem	Baixa Aprendizagem
Sistemas		
- Planejamento e Decisão: - Assertividade - Interação - Dependência - Liderança - Orientação temporal - Disposição ao risco - Racionalidade - Tipo de planejamento - Especificação de metas e objetivos - Estratégia - Recursos Humanos: - Critério de remuneração - Tipo de controle - Capacitação - Autonomia - Tipo de capacitação - Informações: - Tipo de procedimento de coleta - Grau de difusão/acessibilidade - Contato com clientes e fornecedores - Fontes - Comunicação: - Escopo - Grau de centralização - Tipo de comunicação - Grau de interação - Inovação: - Autonomia - Criatividade - Orientação da inovação - Apego à tradição - Interpretação do erro	- Proativo - Pluralista - Baixa - Altamente envolvida - Longo prazo - Alta - Intuitiva e analítica - Flexível, interativo, não linear - Probabilística - Construção permanente - Habilidades, iniciativa - Grupal - Habilidades, multifuncional - Alta - Formal e informal - Sistemático - Ampla - Alto, sistemático - Externa, interna, atemporal - Ampla - Baixo - Formal e Informal - Alto - Alta - Alta - Proativa - Baixo - Legítimo, institucionalizado	- Reativo - Diretiva - Alta - Pouco envolvida - Curto prazo - Baixa - Analítica - Linear, determinado - Determinística - Determinada - Funcional, carreira - Burocrático - Funcional - Baixa - Formal - Não sistemático - Restrito - Não sistemático - Interna - Topo-base - Alto - Formal - Baixo - Baixa - Limitada - Reativa - Alto - Punitivo
Estrutura		
- Diferenciação - Tipo de diferenciação - Grau de diferenciação - Critério de diferenciação - Hierarquia - Formalização - Uso de regras e procedimentos - Divisão de cargos e papéis - Centralização - Autoridade - Locus da autoridade - Tipo de relação	- Hipertexto - Baixo - Grupos de trabalho, flexível - Múltipla - Baixo, orientação geral - Baixa - Descentralizada - Variável, grupo - Parceria, cooperação	- Vertical - Alto - Burocrático - Funcional - Alta especificação - Alta - Centralizada - Chefe, alto escalão - Subordinação, controle

Fonte: elaboração do autor a partir de fontes secundárias referenciadas no Anexo 7.

Além disso, o debate e a democratização da geração do conhecimento tornam freqüente a abertura de canais menos formais de comunicação, na forma de grupos de trabalho multifuncionais, forças-tarefas ou times de projeto que envolvam os próprios, clientes e fornecedores. Da mesma forma, funções ligadas à gestão da informação na empresa desenvolvem um sistema que valoriza a pesquisa e a monitoração do ambiente, promovendo ainda parcerias e participando de conferências e encontros empresariais. Nesse sentido, é de se esperar uma baixa especificação de papéis e cargos, bem como uma estrutura de controle e de autoridade mais descentralizada. A unidade de medida tende a ser o grupo e não o indivíduo.

Dinamismo requer redundância e flexibilidade. Nesse sentido, a OA procura criar uma estrutura pouco fundamentada na padronização e formalização do comportamento⁶¹. Desenvolver habilidades múltiplas, por meio de intenso treinamento e desenvolvimento da capacidade de avaliação e solução de problemas e participação, são formas de eliminar a rigidez, permitindo autonomia e agilidade. Paralelamente, um sistema de remuneração que incentive a iniciativa, o crescimento intelectual e que não penalize o erro também é desejável. Da mesma forma, a especificação de normas e regras, bem como de papéis, deve ser mínima. Orientações probabilísticas significam especificar o que se deve evitar, ao invés do que se deve fazer, deixando espaço para a flexibilidade, a inovação e a reflexão. Nesse sentido, objetivos, metas, estratégias e planejamento não devem ser determinísticos. Pelo contrário, devem ser orientados de forma ampla.

Por outro lado, o sistema de informações de uma OA é conduzido sistematicamente, criando mecanismos sofisticados de coleta de informações, que devem ser de rápido acesso a todos os membros da organização. A existência de grupos de pesquisa, a prática de sondagens junto a clientes e fornecedores, bem como do *benchmarking*, a criação de sistemas informatizados de análise de dados,

⁶¹ Características típicas da Burocracia Mecanizada, e pouco adequadas para ambientes dinâmicos (Mintzberg, 1995).

entre outros aspectos, são ferramentas presentes e necessárias numa organização orientada para a aprendizagem.

Entretanto é consensual entre os autores que uma informação só possui real valor se estiver difundida por toda a organização. Nesse sentido, amplo e aberto sistema de comunicação entre os diversos níveis e partes da empresa torna-se variável importante numa OA. Entende-se como instrumentos efetivos aqueles que, formal ou informalmente, estreitam o contato entre os membros da organização, facilitando a troca e a difusão das informações. Nesse sentido, reuniões, rotação de pessoal, grupos de trabalho, relatórios, convenções, visitas e treinamentos são todas formas de difundir o conhecimento pela organização. Mais uma vez, reforça-se a necessidade de alto grau de interação necessária numa OA. Este tipo de interatividade também pode ser compreendido sob a ótica da capacitação dos recursos humanos, no sentido de reconhecer como modalidades de treinamento, tanto técnicas formais, como outras que privilegiam a transmissão tácita de conhecimentos e habilidades.

Toda essa preocupação com a criação e difusão do conhecimento, implantado sobre estruturas adequadas, resulta em alto grau de proatividade com relação ao ambiente. Uma OA busca adiantar-se às demais organizações, numa tentativa de influenciar o ambiente, ao invés de reagir às suas transformações. Nesse sentido, a busca por constante inovações, na forma de novas tecnologias gerenciais e desenvolvimento de produtos ou ferramentas de produção é marcante numa organização voltada para a aprendizagem. No entanto, chama-se atenção para o que significa possuir uma estrutura adequada para a inovação e mudança. Mais do que tudo, significa abrir espaço para a autonomia e experimentação, legitimando, muitas vezes até formalmente, o erro. Valorizando as novas idéias e se desprendendo do passado: por ser proativa, não se espera a detecção de uma falha num procedimento que sempre funcionou bem para se tentar mudá-lo.

Em suma, estruturalmente, a organização para a aprendizagem possui baixa diferenciação, representada por uma hierarquia múltipla e reduzida divisão de cargos e papéis. A formalização dos processos é baixa, orientada para diretrizes gerais e a centralização da autoridade, localizada em grupos de trabalho, sendo difundida por

toda a empresa. Por fim, vale ressaltar que descrita dessa maneira, a OA pode parecer um lugar onde não existam padrões ou limites formais, o que não é verdadeiro. A OA, muitas vezes entendida como o contraponto da burocracia, é uma organização marcada por paradoxos: estabilidade e mudança; especialização e generalização, improvisação e rotina; organização e flexibilidade. Seu objetivo é equilibrar a criatividade e o dinamismo com a ordem e controle. Qualquer um dos extremos pode ser disfuncional, por gerar o caos, apatia ou excesso de confiança. Assim, sua qualidade essencial consiste não em se opor às características da estrutura burocrática, mas em superar suas disfunções, reordenando e incluindo novos elementos.

Conforme foi sugerido no início deste capítulo, a presente análise contextual, bem como a definição do arquétipo de aprendizagem, além de contextualizarem e definirem parâmetros para a análise do setor de alimentos, também subsidiaram a construção do instrumento de coleta de dados, o questionário. Dessa forma, apresenta-se no Anexo 8 a correspondência entre os aspectos aqui levantados e as perguntas do questionário de pesquisa. Adicionalmente, pode-se afirmar que a presente análise é de essencial importância para definir a lógica institucional presente nesse trabalho, no sentido de estabelecer padrões e critérios definidos socialmente que orientam a estrutura interna e a estratégia de ação das organizações. No Capítulo seguinte, trata-se da análise dos dados primários procurando estabelecer relações com as hipóteses de pesquisa apresentadas na metodologia deste trabalho.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: PARTE 2

Diante da apresentação precedente que expôs os procedimentos utilizados para a definição dos valores do contexto institucional e do arquétipo de aprendizagem organizacional, este capítulo dedica sua atenção à análise dos dados primários coletados nas empresas do setor alimentício via questionário. Tendo em vista os objetivos propostos por este trabalho, organizou-se o capítulo da seguinte maneira: a primeira seção descreve o procedimento de preparação prévia à análise dos dados coletados; na segunda seção, apresenta-se a avaliação da convergência entre os valores dos dirigentes organizacionais com os valores do contexto institucional do setor em estudo, de modo que, segundo o grau de presença desses valores na empresa, *clusters* relativamente homogêneos foram definidos; a terceira seção explora as características do arquétipo de aprendizagem, de acordo com os grupos de empresas já definidos; na quarta seção, uma análise complementar é realizada, discutindo a presença de valores do arquétipo de aprendizagem nas empresas estudadas, bem como suas possíveis implicações; finalmente, a última seção resgata as hipóteses de pesquisa, associando os resultados observados com a teoria apresentada.

5.1. PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA ANÁLISE

Diante do objetivo inicial deste trabalho, que visou a obter um mínimo de três dirigentes do nível estratégico de cada empresa participando da pesquisa, teve-se como tarefa inicial organizar os dados coletados de modo que sintetizassem um conjunto representativo da opinião da empresa como um todo. Em outras palavras, o conjunto de respondentes tiveram seus dados arranjados de maneira a consolidar a posição da empresa com relação aos aspectos abordados no questionário.

Caracterização da empresa segundo as características do arquétipo. O procedimento adotado para a obtenção da opinião global da empresa, com relação às características do arquétipo de aprendizagem, foi o cálculo do valor médio das respostas indicadas por seus respondentes em cada um dos aspectos questionados. Tal opção se justifica pela observação de que diferenças entre as medidas associadas às diversas características do arquétipo variam segundo a área de

atuação do dirigente na empresa. Certos aspectos, de acordo com a área de trabalho, são exaltados ou desvalorizados com relação aos demais. Tal fato leva a crer na existência de uma composição de pontos de vista na direção da empresa que, diante do delineamento da presente pesquisa, somente poderiam ser amplamente envolvidos, calculando-se o valor médio.

Em resumo, a visualização de determinadas características da empresa varia segundo a área de atuação do dirigente que, portanto, sofre de um viés de percepção. Dessa forma, confere-se à média a responsabilidade de envolver numa única medida os diferentes pontos de vista existentes no nível estratégico da empresa. No Quadro 16, apresenta-se a comparação entre os valores médios para cada característica do arquétipo atribuídos pelos grupos dirigentes das diversas áreas.

Quadro 16 – Comparação entre as Médias dos Respondentes de cada Área para as Características do Arquétipo de Aprendizagem

Característica	Comercial	Industrial	Administrativo
Decisão	+	-	
Planejamento		-	
Informações	+	-	
Comunicação			
Inovação			-
Recursos Humanos		+	
Diferenciação			+
Formalização	-		
Centralização	+	-	
Flexibilidade da Estratégia	+		-

Obs.: + indica maior média entre os cargos; - indica menor média entre os cargos.

Células em negrito indicam valores acima da média de todos os respondentes.

Fonte: dados primários de pesquisa.

Vale ressaltar que este procedimento foi utilizado em situações que envolveram a síntese de dois ou três respondentes de uma única empresa (cerca de 48% dos casos estudados). Para aqueles casos em que só foi possível obter resposta de um único dirigente (52% dos casos), optou-se por assumir esse conjunto de dados como representante da opinião da empresa como um todo. Embora esse procedimento possa ser questionável, ele se justifica em alguns casos pela confirmação obtida junto à empresa da validação dessas informações como sendo representativas do conjunto, ou ainda, porque se tratava de empresas familiares em

que, geralmente, a resposta coletada fora a do proprietário, responsável pelo conjunto de decisões nas diversas áreas funcionais.

Definição do contexto institucional de referência. Para a definição do contexto institucional de referência da empresa, o procedimento foi mais delicado. Por se tratar de variáveis não métricas, algumas limitações quanto à sua operacionalidade são encontradas (Hair Jr., Anderson e Tatham, 1990). Entre elas, a impossibilidade de qualquer cálculo aritmético entre as variáveis que compõem este conjunto, somente possibilitando a contagem (frequências) ou o ordenamento das alternativas, em termos de “maior do que” ou “menor do que”, não sendo possível determinar a diferença exata entre elas⁶² (Sproull, 1988; Bryman e Cramer, 1992).

Diante disso, a maneira escolhida para a classificação das empresas envolveu um procedimento qualitativo de análise das respostas e das alternativas assinaladas pelos respondentes, conforme descrição do tratamento dos dados realizada na metodologia, classificando-as em níveis de análise ambiental que variavam num contínuo de 5 pontos entre (1) internacional, (3) nacional e (5) regional, com dois pontos intermediários: (2) internacional/nacional e (4) nacional/regional. Pelo fato das questões já terem sido construídas dispondo de alternativas específicas para cada nível de análise ambiental, essa classificação foi facilitada. Dessa forma, bastou calcular a frequência observada de opções assinaladas em alternativas correspondentes a cada nível para se definir o contexto institucional de referência da empresa ou respondente em exame.

Mais uma vez, a dificuldade se encontrou naqueles casos que possuíam mais de um respondente por empresa. Aí, para se identificar, de modo global, o contexto institucional de referência da empresa adotaram-se os seguintes procedimentos: (i) de acordo com a alternativa escolhida por cada respondente em cada uma das

⁶² Em se tratando de variáveis ordinais, os escores utilizados para categorizar as respostas têm um caráter não quantitativo, de modo que não se refletem em termos de diferença absoluta entre as categorias, mas em termos relativos. Daí, a possibilidade de ordená-las, mas não de operacionalizá-las aritmeticamente (utilizando-se de soma, subtração, divisão, multiplicação) e, portanto, impossibilitando o uso de médias e testes da estatística paramétrica (Sproull, 1988; Hair Jr., Anderson e Tatham, 1990). Já para as variáveis nominais, os rótulos numéricos adotados servem apenas como representação do nível de análise contextual, sem qualquer conotação quantitativa.

questões, indicou-se o nível ambiental dos valores a que eles se referiam; (ii) em seguida, analisou-se qualitativamente, no conjunto dos respondentes da empresa, qual o nível de análise ambiental que melhor representaria suas opiniões de modo agregado para cada questão; (iii) tendo sido possível realizar tal consolidação das respostas para cada questão de modo que representasse a opinião da empresa, atribuiu-se rótulos numéricos e verificou-se a consistência das respostas a partir do cálculo das frequências observadas dos rótulos correspondentes a cada nível de análise ambiental. Exemplo: uma empresa Alfa que apresentou 90% de suas respostas já consolidadas nas alternativas correspondentes a valores representativos do nível internacional, claramente indica consistência num quadro de referência ambiental de tal amplitude. Dessa forma, foi possível visualizar qual o contexto institucional de referência adotado pela empresa diante daqueles aspectos abordados em questionário (vide Tabela 14 no Anexo 10, com as respostas para cada empresa).

5.2. DEFINIÇÃO DE CLUSTERS

Uma vez identificada a consistência das respostas de cada empresa, não foi problema identificar grupos que, de modo global, apresentassem um mesmo contexto institucional de referência. O critério utilizado foi a comparação entre as empresas da consistência do conjunto de suas respostas assinaladas em alternativas representativas de um determinado nível de análise ambiental. Empresas que apresentaram, entre si, um padrão identificável, indicando grande número de questões respondidas no nível internacional, por exemplo, foram agrupadas num primeiro *cluster*. O mesmo procedimento foi realizado para os níveis nacional e regional. Os casos restantes foram classificados num estágio intermediário, entre o internacional e o nacional, apresentando características tanto de um quanto do outro nível de análise. Não houve a ocorrência de casos que definiram um segundo grupo intermediário composto por empresas que possuísem uma amplitude de análise ambiental entre os níveis regional e nacional. A Tabela 6 e a Tabela 7 ilustram a distribuição de casos entre os grupos, a mediana e os valores modais para cada questão.

Tabela 6 – Valores da Mediana por *Cluster* de Empresas

Grupo	Mediana nas Variáveis de Nível de Análise Ambiental*													Mediana
	V1.1	V1.2	V1.3	V1.4	V1.5	V1.7T	V1.8	V1.9	V1.10	V1.11	V1.12	V1.14	V1.15	
Internacional (n=2)	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1
Nacional/Internacional (n=12)	2	3	2	1	1	1	3	3	1	2	1	1	3	2
Nacional (n=25)	3	3	3	1	1,5**	1	3	3	3	3	3	3	3	3
Regional (n=3)	5	4	4	3	4	5	3	3	5	5	5	5	5***	5

¹ os valores indicados na tabela representam respostas associadas com valores representativos de cada nível contextual: 1 = internacional,

2 = nacional/internacional, 3 = nacional, 4 = regional/nacional, 5 = regional

* alfa das variáveis que medem o contexto institucional de referência = 0,8025

** Neste caso, houve um número igual de valores no conjunto, calculou-se a média dos dois números do meio.

*** somente um caso possui valor válido nesta questão.

Fonte: dados primários de pesquisa.

Tabela 7 – Valores Modais por *Cluster* de Empresas

Grupo	Valor Modal nas Variáveis de Nível de Análise Ambiental***													Moda
	V1.1	V1.2	V1.3	V1.4	V1.5	V1.7T	V1.8	V1.9	V1.10	V1.11	V1.12	V1.14	V1.15	
Internacional (n=2)	1	1	1	1	1	nd	1	1	1	1	1	nd	1	1
Nacional/Internacional (n=12)	2	3	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3
Nacional (n=25)	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3
Regional (n=3)	5	nd*	nd*	nd	4	5	3	3	5	5	5	5	5**	5

¹ os valores indicados na tabela representam respostas associadas com valores representativos de cada nível contextual: 1 = internacional,

2 = nacional/internacional, 3 = nacional, 4 = regional/nacional, 5 = regional

* dois dos três valores nestas variáveis estão entre 4 e 5.

** somente um caso possui valor válido nesta questão.

*** alfa das variáveis que medem o contexto institucional de referência = 0,8025

Fonte: dados primários de pesquisa.

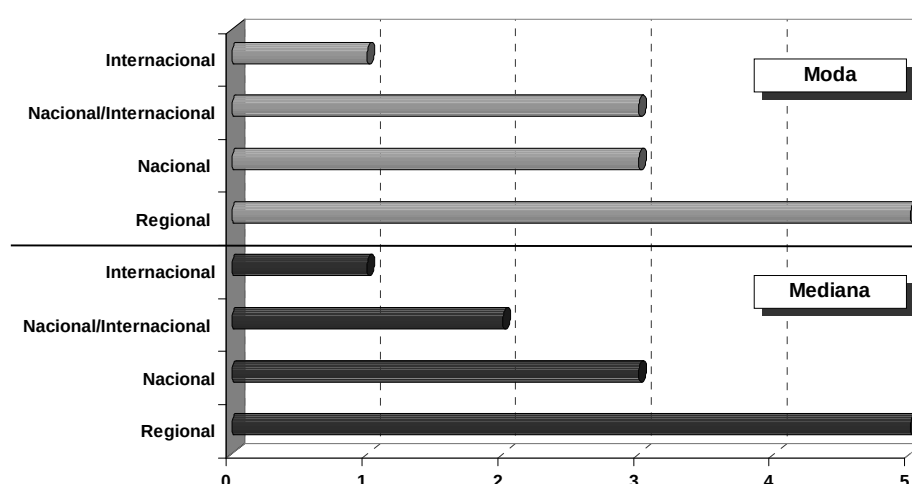
A noção de contexto institucional de referência apresentada por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), definindo-o como uma delimitação própria das empresas de seu domínio de atuação, regida por sua concepção de mundo, permite concluir que, em certo sentido, o ambiente é diferenciado cognitivamente. Visto dessa maneira, a distribuição das empresas nos diferentes grupos, com maior concentração de casos, 28 das 42 empresas, nos *clusters* com contexto institucional de referência *nacional* e *regional*, em contraposição aos grupos *internacional* e *internacional/nacional*, com 14 empresas, pressupõe diferentes esferas de ação segundo a lógica de significados internamente valorizados e compartilhados.

Por outro lado, reflete a situação do setor alimentício brasileiro que, conforme Paula (1997), caracteriza-se como entrante num processo de globalização, que vem colocando novos elementos no tratamento da questão da competitividade da indústria alimentícia, ampliando, gradualmente, suas preocupações do âmbito nacional para o mundial, as quais, até pouco tempo, eram concentradas quase que exclusivamente no segmento comoditizado. Dessa forma, a influência cada vez mais acentuada dos elementos do contexto internacional sobre as decisões estruturais e

estratégicas do setor, muitas vezes implicando em ampliação do horizonte de análise ambiental – fato que já se difunde inclusive em segmentos mais tradicionais do setor – pode ser considerada como elemento significativo na presente distribuição de empresas entre os grupos, reforçando ainda a definição do contexto ambiental efetivo nesse nível.

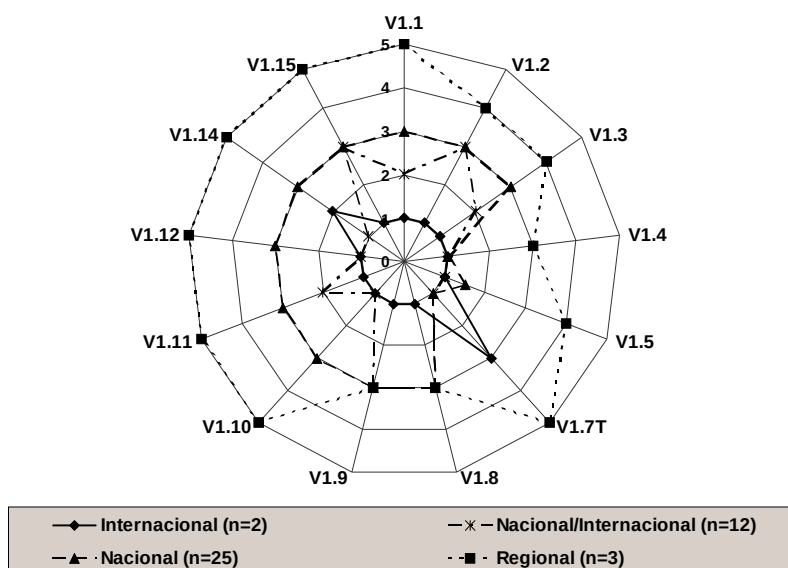
No Gráfico 14 estão representados as medianas e valores modais dos grupos de empresas, ilustrando as diferenças entre seus contextos institucionais de referência.

Gráfico 14 – Moda e Mediana para as Variáveis de Contexto segundo Grupos de Empresas



Fonte: elaborado a partir dos dados primários de pesquisa.

Definiu-se no *cluster 1* aquelas empresas que se orientam segundo os valores do nível internacional, apresentando opções que estão de acordo com a descrição dos valores deste nível, descritas anteriormente. Já nos *clusters 3 e 4* estão, respectivamente, aquelas empresas que demonstraram um padrão de respostas consistente com uma orientação segundo valores nacionais e regionais. O *cluster 2* é claramente um entre-tipos, apresentando traços associados aos valores do nível internacional e outros similares àqueles do nível nacional. Todos os grupos são brevemente descritos na seqüência.

Gráfico 15 – Mediana das Variáveis de Contexto para os Diferentes Grupos

Fonte: elaborado a partir dos dados primários de pesquisa.

• **Grupo Internacional**

Apresenta fortemente um direcionamento de acordo com os valores correspondentes ao nível internacional de análise ambiental. Compõe-se de empresas que buscam consolidar ou expandir sua participação no comércio exterior e que, para isso, praticam intensa monitoração da concorrência e mercado internacional. Nesse sentido, têm como foco a constante modernização, de modo que permita melhor atendimento das demandas desse mercado, assim como procuram acompanhar as tendências do consumo mundial e satisfazer os requisitos de qualidade, diversificação de linhas de produtos e sustentabilidade ecológica. Além disso, são empresas que acreditam na capacidade criativa, incentivando a autonomia de seus funcionários e estreitando as relações com os demais integrantes da cadeia produtiva, vistos como parceiros. No que tange ao papel do governo, valorizam o incentivo ao comércio exterior e, especificamente no Estado do Paraná, melhorias das condições para exploração do comércio com o Mercosul.

• **Grupo Nacional**

As empresas deste grupo refletem os valores definidos pelo nível nacional de análise ambiental, especialmente no que se refere à busca pela manutenção ou expansão no mercado nacional, associando fortemente a noção de concorrência às empresas instaladas internamente. Diante disso, demonstram preocupação com a

melhoria de sua competitividade, adotando estratégias de redução de custos e de adequação aos requisitos de mercado; neste caso, representado pela inserção de novas faixas de renda no consumo nacional no período posterior ao Plano Real, além de fatores como qualidade e sustentabilidade ecológica tidos como diferenciais competitivos entre os participantes do mercado interno. Adicionalmente, demonstram preocupação com a capacitação técnica de adaptação dos empregados aos novos requisitos do mercado. De modo geral, é característica dessas empresas associar seu desempenho com a situação macroeconômica interna do país e, nesse sentido, atribuem ao governo o papel de promotor de competitividade da indústria nacional, o qual deve conceder incentivos e reduzir a tributação. Também valorizam a autonomia e a proatividade, como requisitos de capacitação dos empregados; a modernização e a inventividade tecnológica; e a associação entre os diversos participantes da cadeia produtiva sob a forma de parcerias e alianças – aspectos estes típicos do *grupo internacional*, mas que também se manifestaram neste grupo fornecendo possíveis indícios de transformação desse setor.

- ***Grupo Nacional-Internacional***

Descreve um conjunto de empresas caracteristicamente entre-tipos. Apresenta aspectos similares aos do *grupo internacional*, quanto à ênfase numa estrutura produtiva moderna e apta para competir globalmente, inovando e realizando projetos em parceria, respeitando rigorosamente os requisitos de qualidade e gestão ambiental, assim como as tendências mais atuais do consumo mundial. Por outro lado, esse grupo de empresas apresenta forte associação com aspectos do nível nacional, quando os focos são o governo e o ambiente interno, revelando níveis elevados de dependência com relação à situação econômica nacional e aos incentivos governamentais. Finalmente, diante desse duplo enfoque, define-se um grupo com ambição de partir efetivamente para o mercado internacional, mas que também manifesta preocupação como movimento de entrada de empresas estrangeiras no país.

- ***Grupo Regional***

Claramente este grupo se destaca dos demais por atribuir forte ênfase àqueles valores associados ao nível regional de análise ambiental. Seu escopo de

concorrência e de definição de mercado se limita ao estado do Paraná. São empresas menos dinâmicas, quando comparadas com as anteriores, adotando uma postura mais reativa e de espectador. Buscam atualização tecnológica, licenciando ou adquirindo de fontes externas, possuem relações limitadas apenas comercialmente com os demais integrantes da cadeia produtiva e têm como objetivo básico garantir seu espaço no mercado paranaense. Curiosamente, quando os aspectos analisados se referem ao papel do Estado, esse grupo apresenta características semelhantes às descritas no *grupo nacional*, indicando uma possível relação entre o desempenho da economia e das ações do Governo Federal sobre seu mercado de atuação.

5.3. ANÁLISE DO ARQUÉTIPO

Tendo sido possível encontrar grupos relativamente homogêneos de empresas, segundo o seu contexto institucional de referência, partiu-se para a análise das características do arquétipo de aprendizagem. O tratamento dos dados teve como instrumento estatístico fundamental a análise multivariada da variância (MANOVA)⁶³. Como teste geral, nesta fase da pesquisa, procurou-se avaliar, nos diferentes grupos, a variação da predisposição da empresa em aprender, segundo a verificação da presença dos atributos e valores associados ao arquétipo de aprendizagem. Espera-se que empresas do *grupo internacional* apresentem nível maior de predisposição para a aprendizagem, já que seu contexto de referência é coincidente com o contexto ambiental efetivo, o qual já havia sido definido previamente como correspondente ao nível internacional de análise ambiental.

Devido à maneira como os grupos se definiram, realizou-se a análise sob duas perspectivas. A primeira envolveu a comparação somente entre os tipos puros, ou seja, entre os grupos correspondentes aos contextos de referência internacional, nacional e regional, agregando um total de 30 empresas. Já o segundo tratamento

⁶³ A Manova consiste num procedimento multivariado de análise da variância que visa a testar a diferença entre grupos independentes de casos, a partir de um tratamento simultâneo de duas ou mais variáveis dependentes métricas (intervalares, no caso). Adota-se a igualdade entre as médias das variáveis dependentes entre os diferentes grupos como hipótese nula do teste (Hair Jr., Anderson, Tatham, 1990).

envolveu todos os casos, incluindo, portanto, o entre-tipo nacional/internacional, resultando em 42 empresas. Na Tabela 8, mostra-se a média⁶⁴, o desvio-padrão e os resultados da Manova para cada uma das características do arquétipo de aprendizagem, de acordo com o contexto institucional de referência dos *clusters*.

Tabela 8 – Descrição das Variáveis do Arquétipo segundo o Contexto Institucional de Referência das Empresas

Manova: Wilks, $p = 0,048^a$; $p = 0,125^b$		Amostra (n=42)	Internacional (n=2)	Nac/Inter (n=12)	Nacional (n=25)	Regional (n=3)	Univariate F- tests ^a	Univariate F- tests ^b
Centralização	média	4,35	4,94	4,79	4,36	2,08	$F = 6,06$	$F = 5,71$
	dp	1,20	1,50	0,80	1,06	1,46	$p = 0,007$	$p = 0,002$
Comunicação	média	3,79	4,83	4,09	3,74	2,33	$F = 3,25$	$F = 2,78$
	dp	1,15	0,24	0,96	1,08	1,76	$p = 0,054$	$p = 0,054$
Decisão	média	4,81	5,18	5,13	4,80	3,43	$F = 4,19$	$F = 3,51$
	dp	0,90	0,76	0,87	0,66	1,86	$p = 0,026$	$p = 0,024$
Diferenciação	média	3,69	4,92	4,34	3,49	1,89	$F = 6,45$	$F = 5,77$
	dp	1,21	0,59	1,25	0,99	0,51	$p = 0,005$	$p = 0,002$
Formalização	média	3,61	2,94	3,84	3,58	3,33	$F = 0,97$	$F = 0,91$
	dp	0,80	0,44	1,06	0,68	0,63	$p = 0,389$	$p = 0,443$
Informação	média	4,18	4,83	4,61	4,09	2,78	$F = 5,82$	$F = 5,87$
	dp	0,84	0,47	0,73	0,76	0,19	$p = 0,008$	$p = 0,002$
Inovação	média	3,86	4,39	4,07	3,81	3,05	$F = 2,92$	$F = 2,30$
	dp	0,71	0,05	0,77	0,65	0,70	$p = 0,071$	$p = 0,093$
Planejamento	média	4,25	4,50	4,56	4,32	2,33	$F = 3,95$	$F = 3,37$
	dp	1,20	2,12	0,94	1,15	0,58	$p = 0,031$	$p = 0,028$
Recursos Humanos	média	3,81	4,10	4,19	3,77	2,47	$F = 5,06$	$F = 3,87$
	dp	0,87	0,14	0,99	0,70	0,90	$p = 0,014$	$p = 0,016$
Flexibilidade da Estratégia	média	3,81	2,75	3,31	4,07	4,33	$F = 0,83$	$F = 1,45$
	dp	1,37	1,06	0,98	1,50	1,15	$p = 0,445$	$p = 0,243$
Arquétipo (*)	média	4,01	4,35	4,29	4,00	2,75	$p = 0,0001^c$	$p = 0,0001^c$
	dp	0,59	0,57	0,60	0,39	0,53		

(*) Estas variáveis não fazem parte do cálculo da Manova. Testadas pela Anova One Way.

^a resultados para análise envolvendo somente os tipos puros (n=30)

^b resultados para análise envolvendo todos os casos (n=42).

^c pelo teste Tukey B, somente o grupo regional possui diferença significativa ao nível de 0,05.

Fonte: dados primários de pesquisa.

Pode-se observar que o resultado da Manova indica diferenças significativas entre os grupos puros, considerando todas as variáveis em conjunto ($p=0,048$); entretanto os resultados do teste univariado revelam que as diferenças se mostram significativas nas variáveis **centralização** ($p<0,01$), **diferenciação** ($p<0,01$), **decisão** ($p<0,05$), **informação** ($p<0,01$), **planejamento** ($p<0,05$) e **recursos humanos** ($p<0,05$), tanto para análise exclusiva dos tipos puros como para todos os grupos.

⁶⁴ As médias das características devem ser interpretadas como o grau de adequação ao arquétipo de aprendizagem, no que se refere a cada aspecto específico. No caso da centralização, por exemplo, um valor em torno de 5 não significa que a empresa é altamente centralizada, mas que possui um nível alto de adequação com o arquétipo de aprendizagem, no que se refere a essa característica; neste caso, indica tendência à descentralização e *locus* de autoridade disperso entre os grupos de trabalho.

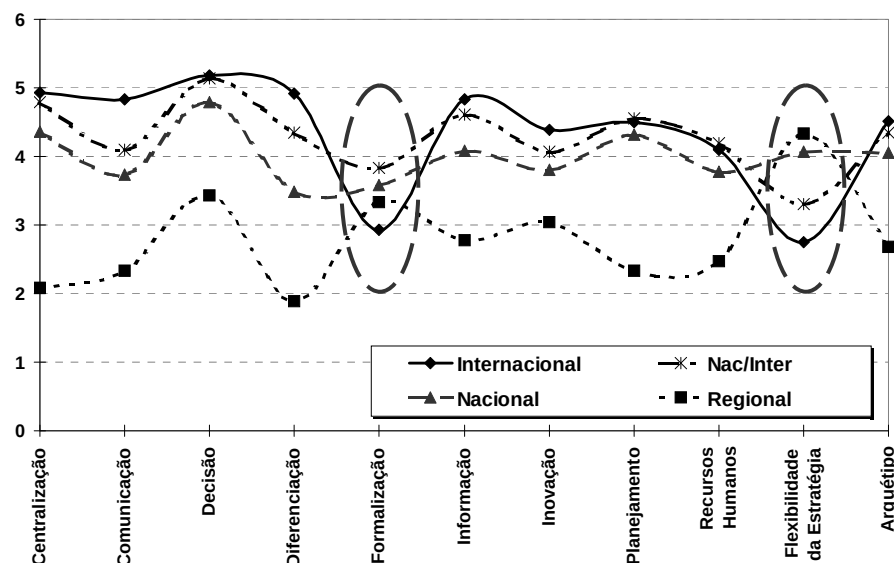
Note-se que as variáveis **comunicação** e **inovação** também apresentam diferenças estatisticamente significativas, quando analisadas ao nível de 0,10.

Na maioria dessas variáveis mencionadas, o *grupo internacional* é o que apresentou média superior aos demais, indicando maior enquadramento com as características de aprendizagem. A exceção ocorreu nas variáveis **planejamento** e **recursos humanos**, em que o *grupo internacional* deteve a segunda maior média, sendo superado apenas pelo *grupo intermediário*, que em todas as anteriores se situou no segundo posto. Tal constatação reforça a hipótese de que empresas que possuem contexto institucional de referência mais amplo, convergente com os valores do contexto ambiental efetivo da indústria alimentícia, apresentam maior propensão para a aprendizagem.

Duas variáveis apresentaram resultados inconsistentes: **formalização** e **flexibilidade da estratégia**. Nessas, a observação das médias não se adequou às previsões teóricas, já que não se constatou uma relação claramente positiva com o contexto institucional de referência. Nota-se ainda que, embora não se tenha constatado diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, essas variáveis foram as únicas em que o *grupo internacional* apresentou média inferior aos demais, além de que esse escore também foi menor do que a média geral entre todos os casos para essas características. O Gráfico 16 e o Gráfico 17 ilustram a distribuição das características do arquétipo de aprendizagem nos diferentes grupos de empresas. As elipses no Gráfico 16 indicam as variáveis em que ocorreram inconsistências.

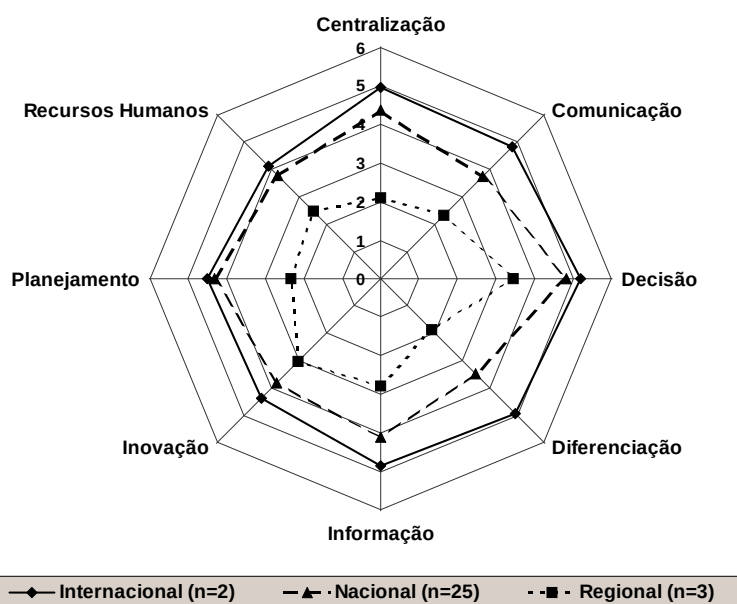
É também importante destacar que o *grupo regional* aparece com a menor média em 8 das dez variáveis do arquétipo (vide Gráfico 16), indicando, em sentido inverso, a relação entre contexto institucional de referência e aprendizagem. Neste caso, tem-se a incongruência entre o conjunto de valores ambientais, definidos efetivamente num âmbito internacional, e aqueles declarados pelos dirigentes organizacionais no questionário. Como resultado esperado e observado, os níveis de presença das variáveis do arquétipo são reduzidos e os menores dentre todos os casos analisados.

Gráfico 16 – Características do Arquétipo segundo o Contexto Institucional de Referência



Fonte: elaborado a partir dos dados primários de pesquisa.

Gráfico 17 – Variáveis Seleccionadas do Arquétipo* Segundo o Contexto Institucional de Referência (tipos puros)



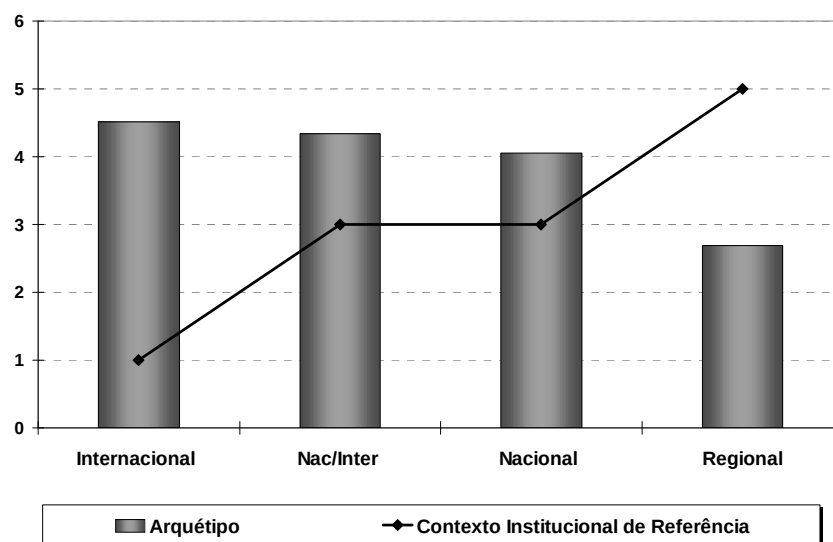
* Considerou-se as variáveis estatisticamente significantes ao nível de 0,10.

Fonte: elaborado a partir dos dados primários de pesquisa.

Finalmente, analisando o conjunto como um todo (variável **Arquétipo**), verifica-se que a média observada da presença das características do arquétipo de aprendizagem segue regressivamente do grupo internacional para o grupo regional, analisando-se tão somente os tipos-puros, como também, todos os grupos, reforçando as expectativas iniciais. O Gráfico 18 ilustra a evolução do conjunto das

características do arquétipo com relação ao contexto institucional de referência dos grupos⁶⁵.

Gráfico 18 – Arquétipo de Aprendizagem e Contexto Institucional de Referência*



* Os valores do contexto institucional de referência se referem a moda dos grupos.

Fonte: elaborado a partir dos dados primários de pesquisa.

Este tipo de análise realizada, embora reflita a existência de diferenças entre os grupos, de modo geral não indica exatamente em quais deles elas se encontram. Para melhor esclarecer este aspecto, optou-se pela utilização do teste de Tukey-B, que analisa os grupos aos pares de modo a identificar, na sua comparação, em qual par ou pares as diferenças mais contribuem para o resultado encontrado no teste F da Manova. Os resultados, apresentados na Tabela 9, indicam, com segurança, que o *grupo regional* difere dos demais em 6 das 10 características a um nível de 5%. Ou seja, com a realização do teste foi possível perceber que as médias inferiores do *grupo regional* contribuem de modo significativo para que haja diferenças entre os grupos. O *grupo regional* aparenta ser, dessa forma, diante de sua visão de mundo, o conjunto mais conservador e menos preocupado com o contexto mais amplo que o rodeia. Por outro lado, pode-

⁶⁵ Observe que os escores correspondentes ao **arquétipo** (média de todas as características) seguem numa escala de 1 a 7, em que o maior valor indica aproximação com as características de aprendizagem. Já a medida do contexto institucional de referência se refere à moda das variáveis que o compõem e segue uma escala decrescente quanto à amplitude de análise ambiental, onde 1 = internacional, 2 = nacional/ internacional, 3 = nacional, 4 = nacional/regional, 5 = regional.

se inferir que a não obtenção de comprovação estatística entre os demais grupos se justifica, em parte, pelo fato de transformações no sentido de características estruturais mais adequadas à situação atual – mais convergentes com os valores descritos pelo nível internacional de análise ambiental – cada vez mais se fazerem presentes no setor, à medida que se amplia o contexto institucional de referência e, justamente por isso, as diferenças entre as médias tende a se reduzir.

Tabela 9 – Teste de Tukey-B para as Características do Arquétipo

	Teste de Diferenças Tukey B				
	Tipos Puros (*)		Todos os casos (**)		
Centralização (p = 0,007)	1-3	2-3	1-4	2-4	3-4
Comunicação (p = 0,054)	Sem diferença significativa		Sem diferença significativa		
Decisão (p = 0,026)		2-3		2-4	3-4
Diferenciação (p = 0,005)	1-3	2-3	1-4	2-4	3-4
Formalização (p = 0,389)	Sem diferença significativa		Sem diferença significativa		
Informação (p = 0,008)	1-3	2-3	1-4	2-4	3-4
Inovação (p = 0,071)	Sem diferença significativa		Sem diferença significativa		
Planejamento (p = 0,031)		2-3		2-4	3-4
Recursos Humanos (p = 0,014)	1-3	2-3		2-4	3-4
Flexibilidade da Estratégia (p = 0,445)	Sem diferença significativa		Sem diferença significativa		

(*) 1 = Internacional, 2 = Nacional, 3 = Regional

(**) 1 = Internacional, 2 = Nacional/Internacional, 3 = Nacional, 4 = Regional

Fonte: dados primários de pesquisa.

De modo geral, embora não com alta segurança estatística, pode-se perceber que existem indícios para se confirmar a hipótese de trabalho: de relação entre o contexto institucional de referência e a predisposição para a aprendizagem organizacional. A análise do coeficiente de correlação de Pearson, entre as variáveis, apresentada na Tabela 10, também subsidia novas observações.

Diante da constatação precedente que relaciona a amplitude do contexto institucional de referência com a média das características do arquétipo, observando-se os coeficientes de Pearson⁶⁶ entre as variáveis, nota-se que em sua

⁶⁶ De acordo com Sproul (1988), considera-se correlação alta aquela com coeficientes acima de 0,85; moderada quando o coeficiente está entre 0,50 e 0,84; e baixa se estiver entre 0 e 0,49.

ampla maioria eles são positivos entre si, indicando que elas variam numa mesma direção. Mais do que isso, à exceção das variáveis **formalização** e **flexibilidade da estratégia**, todas as demais apresentaram coeficientes de correlação positivo com a média do arquétipo, o que demonstra consistência entre o conjunto dessas variáveis no sentido de reforçar a constatação de que a medida que se amplia o contexto institucional de referência das empresas em questão, as características do arquétipo tendem estar mais presentes.

Tabela 10 – Coeficientes de Correlação de Pearson entre as Variáveis do Arquétipo

	Centraliz.	Comunic.	Decisão	Diferenc.	Formaliz.	Inovação	Inform.	Planej.	RH	Flex. Estrat.	Arquétipo
Centralização	1,000										
Comunicação	0,735 ***	1,000									
Decisão	0,791 ***	0,679 ***	1,000								
Diferenciação	0,679 ***	0,531 ***	0,631 ***	1,000							
Formalização	0,050	-0,257	0,010	0,405 ***	1,000						
Inovação	0,696 ***	0,703 ***	0,529 ***	0,504 ***	-0,040	1,000					
Informação	0,753 ***	0,743 ***	0,691 ***	0,607 ***	-0,092	0,655 ***	1,000				
Planejamento	0,430 **	0,257	0,298 *	0,136	-0,094	0,391 **	0,296 *	1,000			
Recursos Humanos	0,709 ***	0,687 ***	0,585 ***	0,668 ***	0,168	0,740 ***	0,677 ***	0,272 *	1,000		
Flexibilidade da Estratégia	-0,526 ***	-0,663 ***	-0,365 **	-0,354 **	0,255	-0,470 **	-0,639 ***	-0,288 *	-0,390	1,000	
Arquétipo	0,886 ***	0,710 ***	0,811 ***	0,814 ***	0,250	0,762 ***	0,742 ***	0,470 ***	0,826 ***	-0,346 **	1,000
	CENTR_T	COMUNIC2	DEC_T	DIFER_T	FORMALIZ	INOV_B	INFORM1	PLAN_T2	RH_T	V2.1.7T	NEWARQ

*, ** e *** indicam, respectivamente, que as correlações são significantes aos níveis de 0.10, 0.05 e 0.01.

Fonte: elaborado a partir dos dados primários de pesquisa.

Como observação final, o fato de o atributo **formalização** ter apresentado uma relação pouco coerente com as hipóteses de pesquisa pode ser explicada pelas próprias características do setor, já que se está lidando com um conjunto de empresas que é regulado externamente por normas de qualidade e de vigilância sanitária, as quais internamente requerem processos de trabalho padronizados, pelo menos no nível operacional, o que, muitas vezes, principalmente naquelas organizações de maior porte, acentua o grau de formalização. Considerando-se o *grupo internacional*, as pressões tendem a ser ainda maiores, já que envolvem sua legitimidade e a aceitação de seus produtos e processos num mercado internacional extremamente exigente. A característica **formalização** também tem um componente explicativo para os resultados encontrados associado ao comportamento do valor **flexibilidade**, mas que será abordado mais adiante.

Já para o caso da **flexibilidade da estratégia**, que também variou inversamente com a amplitude do contexto institucional de referência, entende-se que uma provável explicação para esse fato seja a concepção de estratégia que as empresas possuem, principalmente aquelas que atuam ou visualizam seu ambiente

no nível internacional. As empresas tendem a compreender a estratégia como um processo relativamente estável e bem definido, com pouca margem para improvisações. Caso haja alguma mudança no percurso pretendido, uma nova estratégia é delineada, o que nessa concepção não significa flexibilidade, mas a descoberta de um novo rumo que, assim como o anterior, será seguido com determinação e objetividade. Por outro lado, isso pode representar um problema relativo ao discurso empresarial, refletindo uma tendência por parte dos dirigentes em associar a noção de estratégia com a questão do foco do negócio. Logo, uma estratégia estável significa possuir um foco bem definido; caso contrário, representaria uma empresa com problemas de indefinição de seu campo de ação.

5.4. VALORES DO ARQUÉTIPO

Como forma de reforçar a análise do arquétipo de aprendizagem, realizou-se um estudo dos valores a ele associados, segundo as proposições de Hinings et al. (1996), Cooper et al. (1996) e Greenwood e Hinings (1993). A Tabela 11 apresenta a média, o desvio-padrão e o coeficiente de variação para cada um dos valores do arquétipo, bem como os resultados da Manova, segundo os grupos de empresas.

Tabela 11 – Descrição dos Valores do Arquétipo de Aprendizagem

Manova: Wilks, $p = 0,459^a$; $p = 0,283^b$		Amostra (n=42)	Internacional (n=2)	Nac/Inter (n=12)	Nacional (n=25)	Regional (n=3)	Univariate F- tests ^a	Univariate F- tests ^b
Inovação e Mudança	média	4,53	4,08	4,60	4,55	4,44	$F = 0,31$	$F = 0,23$
	dp	0,82	0,59	0,88	0,85	0,51	$p = 0,737$	$p = 0,876$
	cv	0,180	0,144	0,192	0,187	0,115		
Proatividade	média	4,76	5,50	4,70	4,76	4,56	$F = 0,82$	$F = 0,61$
	dp	0,82	0,24	0,77	0,90	0,19	$p = 0,449$	$p = 0,615$
	cv	0,172	0,043	0,165	0,190	0,042		
Pluralismo	média	4,69	5,19	4,62	4,71	4,42	$F = 0,47$	$F = 0,37$
	dp	0,82	0,80	0,75	0,88	0,88	$p = 0,632$	$p = 0,774$
	cv	0,175	0,153	0,162	0,186	0,199		
Compartilhamento	média	5,67	5,83	5,67	5,69	5,44	$F = 0,21$	$F = 0,12$
	dp	0,75	0,24	0,91	0,73	0,69	$p = 0,814$	$p = 0,949$
	cv	0,133	0,040	0,160	0,129	0,127		
Flexibilidade	média	3,21	3,69	3,35	3,10	3,25	$F = 0,85$	$F = 0,79$
	dp	0,64	0,44	0,70	0,64	0,50	$p = 0,437$	$p = 0,506$
	cv	0,200	0,120	0,208	0,207	0,154		
Capacitação	média	3,86	3,88	4,54	3,66	2,83	$F = 1,09$	$F = 3,97$
	dp	1,00	0,18	0,77	0,96	1,15	$p = 0,350$	$p = 0,015$
	cv	0,259	0,046	0,170	0,261	0,408		
Perspectiva Sistêmica	média	4,91	6,38	4,92	4,97	3,33	$F = 4,43$	$F = 3,23$
	dp	1,19	0,18	0,97	1,14	1,53	$p = 0,022$	$p = 0,033$
	cv	0,243	0,028	0,198	0,230	0,458		
Valores (*)	média	4,52	4,93	4,63	4,49	4,04	$p = 0,1571^c$	$p = 0,1995^c$
	dp	0,51	0,21	0,48	0,52	0,35		
	cv	0,112	0,043	0,104	0,116	0,087		

(*) Esta variável não faz parte do cálculo da Manova. Testada pela Anova One Way.

^a resultados para análise envolvendo somente os tipos puros (n=30)

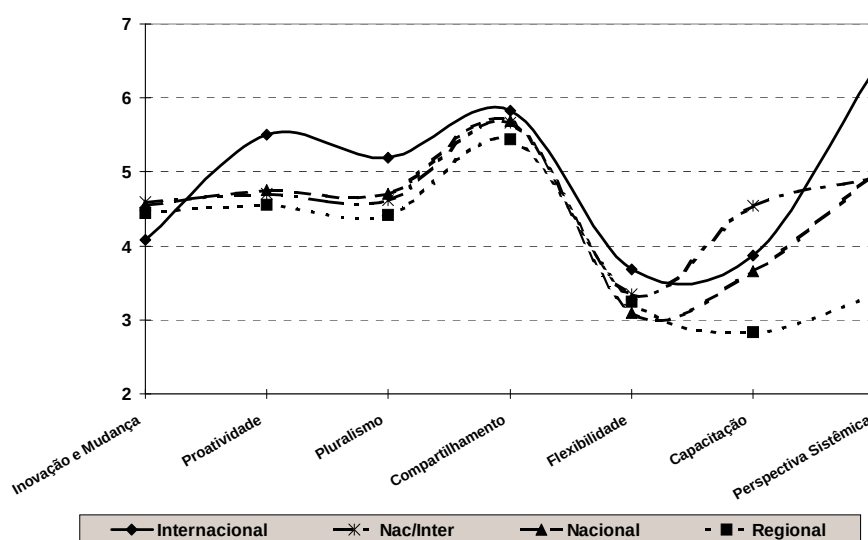
^b resultados para análise envolvendo todos os casos (n=42).

^c pelo teste Tukey B, nenhum grupo possui diferença significativa ao nível de 0,05.

Fonte: dados primários de pesquisa.

Observando os resultados, percebe-se que, assim como ocorreu na análise das características do arquétipo, os escores médios encontrados no *grupo internacional* são superiores ao dos demais em 5 das 7 categorias de valores: **pluralismo, compartilhamento, flexibilidade, proatividade e perspectiva sistêmica**, sendo mais acentuadamente nessas duas últimas (vide Gráfico 19); além de possuir a segunda maior média na variável **capacitação**. Mais uma vez, o *grupo regional* tende a ter o menor valor médio na maioria das dimensões analisadas, com exceção dos valores **inovação e mudança** e **flexibilidade**⁶⁷.

Gráfico 19 – Média dos Valores do Arquétipo entre os Grupos

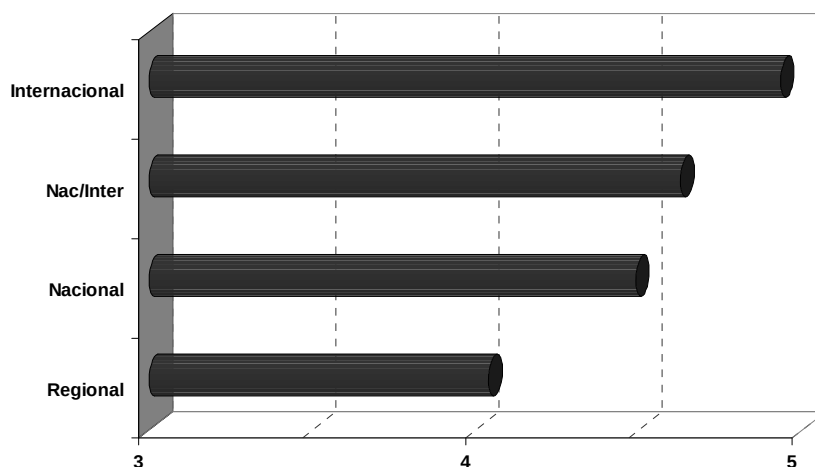


Fonte: elaborado a partir dos dados primários de pesquisa.

Na análise global, a variável **valores**, que agrega todas as anteriores, também apresenta relação positiva com a amplitude do nível de análise ambiental (vide Gráfico 20). As médias seguem no sentido decrescente, à medida que se restringe o contexto institucional de referência.

⁶⁷ Na Tabela 16 do Anexo 10, apresenta a média e o desvio-padrão de cada questão associada a verificação dos valores do arquétipo para os diferentes grupos de empresas.

Gráfico 20 – Média dos Valores do Arquétipo para os Diferentes Grupos



Fonte: elaborado a partir dos dados primários de pesquisa.

Entretanto, o cálculo da Manova não permite afirmar que, estatisticamente, a diferença encontrada entre os grupos seja significativa, embora **capacitação** (somente na comparação entre todos os grupos) e **perspectiva sistêmica** tenham apresentado, no teste univariado, coeficientes que indicam diferenças entre os grupos. Nestes casos, conforme se apresenta na Tabela 12, o teste Tukey-B mais uma vez indicou o *grupo regional* como destoante. Embora, de modo geral, os dados estatisticamente não possuam significância, novamente a direção tomada, quando se analisa o comportamento das variáveis, fornece indícios que parecem levar a confirmação das hipóteses da pesquisa, reforçando as constatações da análise das características estruturais do arquétipo de aprendizagem.

Por outro lado, é importante refletir sobre a penetração dos valores da aprendizagem na linguagem administrativa recente, induzindo muitos dos respondentes. Até que ponto esses resultados indicam uma retórica de aprendizagem, ou de fato refletem os valores dos dirigentes organizacionais, é muito difícil saber. Analisando-se o coeficiente de variação das diversas categorias, destacam-se as empresas classificadas no *grupo internacional* como possuidoras de perspectiva mais centrada nos valores da aprendizagem (vide Gráfico 21), especialmente quando se trata de **proatividade**, **perspectiva sistêmica**, **compartilhamento** e **capacitação**; este último, porém, com um escore médio relativamente baixo.

Tabela 12 – Teste de Tukey-B para os Valores do Arquétipo de Aprendizagem

Valores do Arquétipo	Teste de Diferenças Tukey B	
	Tipos Puros (*)	Todos os casos (**)
<i>Inovação e Mudança</i>	Sem diferença significativa	Sem diferença significativa
<i>Proatividade</i>	Sem diferença significativa	Sem diferença significativa
<i>Pluralismo</i>	Sem diferença significativa	Sem diferença significativa
<i>Compartilhamento</i>	Sem diferença significativa	Sem diferença significativa
<i>Flexibilidade</i>	Sem diferença significativa	Sem diferença significativa
<i>Capacitação</i>	Sem diferença significativa	2-3 2-4
<i>Perspectiva Sistêmica</i>	1-3 2-3	1-4
<i>Valores</i>	Sem diferença significativa	Sem diferença significativa

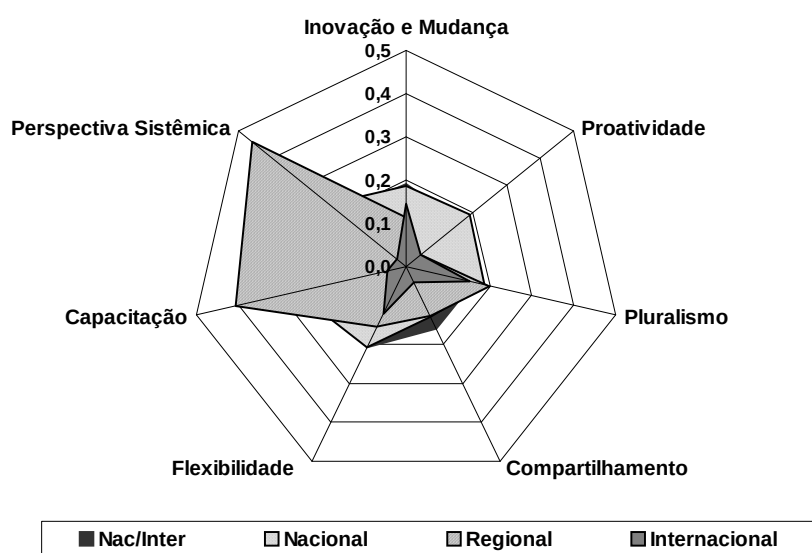
(*) 1 = Internacional, 2 = Nacional, 3 = Regional

(**) 1 = Internacional, 2 = Nacional/Internacional, 3 = Nacional, 4 = Regional

Fonte: dados primários de pesquisa.

Embora, isoladamente, esse aspecto não possa assegurar muita coisa, soma-se aos outros indícios e aumenta a segurança em associar o *grupo internacional*, por estar convergindo com os valores do contexto ambiental efetivo, com a predisposição para a aprendizagem, notada não somente na análise estrutural, como também, em menor grau, na descrição de seus valores associados.

Gráfico 21 – Coeficientes de Variação entre os Diferentes Grupos



Fonte: elaborado a partir dos dados primários de pesquisa.

Como consideração final, vale destacar que o valor **flexibilidade**, conforme apresentado na Tabela 11, foi o que apresentou a menor média geral na amostra

(escore igual a 3,21). Tal magnitude chama a atenção pois pode complementar a explicação previamente sugerida sobre o comportamento da variável estrutural **formalização**. Mais uma vez, parece ser da própria natureza do setor limitar a flexibilidade, principalmente no nível operacional, dadas as pressões para o controle da qualidade alimentar. Como consequência, escores reduzidos para a **flexibilidade** fazem sentido quando se imagina um processo de trabalho mais formalizado, com produtos padronizados e procedimentos baseados em regras bem definidas para a produção, manipulação e armazenamento dos alimentos.

5.5. COMENTÁRIOS FINAIS

O resultado da análise estatística dos dados coletados parece fornecer evidências para a corroboração das hipóteses de pesquisa propostas pela presente dissertação. Nesta seção, procura-se explorar mais detidamente esses achados no sentido de estabelecer uma relação mais precisa com a base teórico-empírica previamente apresentada, sintetizando os principais aspectos encontrados.

A análise da literatura sugere que as organizações, diante de uma mesma condição ambiental, diferenciam sua esfera de atuação, segundo seu paradigma de visão de mundo; por meio, de um processo de mediação das influências contextuais, elas selecionam aqueles elementos ambientais adequados ao que é valorizado e compartilhado internamente pelo esquema interpretativo do conjunto de seus dirigentes, definindo os parâmetros que orientam o delineamento de sua estrutura e estratégia de ação, ou seja, seu contexto institucional de referência (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1997).

A própria organização delimita seu campo de atuação, o que torna o ambiente, de certa forma, uma elaboração cognitiva, regida pela sua concepção de mundo. Nas palavras de Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p. 11), “no âmbito dessa delimitação, criam-se regras e procedimentos organizacionais considerados legítimos, aos quais a organização se sujeita para sobreviver”. Por conseguinte, as organizações apresentam um contexto institucional de referência coerente com os valores e significados compartilhados internamente, e que definem uma lógica de atuação considerada legítima e adequada.

Essa lógica de legitimidade resgata os pressupostos da teoria institucional que, em sua vertente cognitiva, reconhecendo a existência dos ambientes técnicos e institucionais (Meyer e Rowan, 1977; Scott, 1991, 1992, 1995a), supõe que as organizações competem não só pela busca da eficiência econômica e espaço no mercado, como também por legitimidade e suporte contextual às suas ações (DiMaggio e Powell, 1983). Esse reconhecimento social pode ser fator de vital importância em ambientes turbulentos (Meyer e Rowan, 1977).

Entretanto, integrando-se a perspectiva institucional à abordagem cognitiva da mudança, o componente interpretativo assume papel fundamental nesse processo pois, à medida que estabelece parâmetros para “(a) o **domínio apropriado de operações**, ou seja, a natureza ampla dos propósitos organizacionais ou sua missão; (b) os apropriados **princípios de organização**, e (c) o **critério de avaliação do desempenho** apropriado a ser usado dentro da organização” (Hinings e Greenwood, 1988, p. 18, grifo no original), em face de determinada situação ambiental, também define o contexto institucional de referência da organização. Ou seja, a busca por legitimidade ocorre em níveis diferentes segundo a mediação de seu esquema interpretativo (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993, 1996).

A análise das empresas em questão permitiu identificar esses aspectos. Com base num mesmo conjunto de pressões ambientais que, de forma relativamente homogênea, afeta o direcionamento das organizações do setor, foi possível verificar que, na amostra estudada, diferentes níveis de análise ambiental se configuraram. As empresas, diante de um contexto ambiental que efetivamente parece atuar sobre todas elas, exercem um processo de filtragem de informações que define aqueles aspectos mais representativos para orientação de suas ações. A maioria delas apresentou-se consistentemente como possuidoras de um nível de análise ambiental internacional, nacional ou regional, possibilitando a criação de diferentes grupos cujos contextos institucionais de referência refletem sua maneira distinta de interpretar as mesmas informações ambientais segundo uma lógica própria e adequada ao seu conjunto de valores internamente compartilhados.

Se por um lado, existe a tendência de valores institucionalizados no âmbito da sociedade permearem as fronteiras das organizações influenciando sua estrutura e

estratégia de atuação, tornando-a adequada ao sistema de conhecimento legitimado socialmente (Meyer e Rowan, 1977; Scott, 1995b; Meyer, Boli e Thomas, 1994); por outro, a visão compartilhada de mundo própria das organizações influencia no sentido de diferenciá-las de acordo com os aspectos por elas valorizados internamente (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999). O relacionamento entre o plano institucional e o organizacional estaria sendo mediado pela construção de realidade decorrente da interação social dos dirigentes organizacionais.

Diante disso, pode-se prever que organizações com diferentes contextos institucionais de referência apresentem variações estruturais, à medida que valores institucionalizados socialmente são mediados pelos seus esquemas de interpretação; fato que foi percebido na análise dos dados, considerando-se os atributos do arquétipo de aprendizagem.

Greenwood e Hinings (1993) definem arquétipo como uma composição consistente entre valores e estruturas e sistemas organizacionais. No presente caso, o arquétipo de aprendizagem relaciona um conjunto próprio de valores a ele associado que, por consequência lógica, traduz-se sob a forma de sistemas e estruturas apropriadamente delimitados. No entanto, o arquétipo construído foi delineado institucionalmente, o que implica dizer que seu conjunto de valores está intrinsecamente ligado ao contexto ambiental (Hinings et al., 1996). Tendo em vista que, ao longo desse trabalho, o arquétipo esteve associado a amplitude internacional de análise contextual, presume-se que aquelas organizações com amplitude tal que envolva por completo os valores associados a aprendizagem, apresentem maior presença das características estruturais desse arquétipo. Dessa forma, a diferença encontrada entre os diferentes grupos decorre, mais uma vez, do raciocínio que vem sendo desenvolvido até este ponto: “regras e significados compartilhados no interior da organização podem servir como *buffers* (ou amortecedores) que dificultam a assimilação de práticas emergentes em um contexto mais amplo, caso tais práticas não se coadunem com os valores e crenças vigentes” (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999, p. 9).

Posto isto, esperava-se que organizações com um contexto institucional de referência convergente com o contexto ambiental efetivo apresentassem configuração estrutural consistente com os valores desse nível. Já aquelas com contexto institucional de referência mais restrito que o contexto ambiental efetivo apresentariam configuração estrutural inconsistente com os valores desse nível. De fato, a análise dos dados seguiu por esta direção, a qual também condiz com as hipóteses de pesquisa proferidas.

Constatou-se uma tendência no sentido das variáveis relativas ao arquétipo crescerem a medida em que se amplia o nível de análise ambiental: organizações com contexto institucional de referência de âmbito internacional, apresentaram medidas maiores para as variáveis do arquétipo. Note-se que esse grupo de empresas apresentam valores convergentes com o contexto ambiental efetivo da indústria alimentícia. Já o *grupo regional*, com contexto institucional de referência mais restrito e menos convergente com os valores do contexto ambiental efetivo, apresentou médias inferiores em quase todas as variáveis do arquétipo. Dessa forma, a amplitude da análise contextual parece ser elemento relevante para a explicação dessas diferenças, já que define, a partir da visão de mundo da organização, aqueles elementos do ambiente que se mostram mais significativos, o que em outras palavras significa que os valores ambientais interferem na configuração estrutural das organizações, embora dependam da interpretação decorrente da visão de mundo própria dessas organizações.

As pressões impostas internacionalmente sobre o setor, definindo suas macro-tendências (Vieira, 1997), ao que parece, são interpretadas de modo mais inclusivo somente por aquelas empresas que possuem contexto institucional de referência a esse nível. Toda a dinâmica de segmentação, valorização nutricional e aproximação entre os integrantes da cadeia produtiva alcançam plenitude na lógica de ação dessas organizações. Já os demais grupos não possuem tal escopo de avaliação ambiental, restringindo os aspectos que influenciam suas diretrizes de atuação.

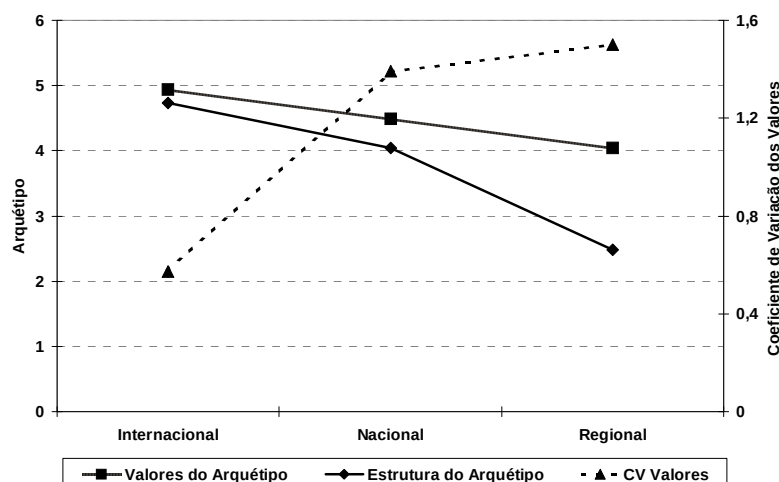
Tal consideração está intimamente ligada a dois pressupostos aceitos pela presente pesquisa: o primeiro diz respeito a lógica de construção e reconstrução

social (Berger e Luckmann, 1996), reconhecendo que a condição interna das organizações, apesar de atuar como mediadora com o mundo institucional, também é constantemente influenciada por ele (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980; Scott, 1995a). A abordagem topo-base de difusão dos valores institucionais (Scott, 1994, 1995b) traz indicativos para a compreensão da lógica de transformação das bases culturais internas em busca de legitimação com o contexto social mais amplo. Isso significa que, aqueles valores institucionalizados no âmbito social se difundem pelo conjunto das organizações. Já o segundo pressuposto relaciona esses aspectos com a noção de estrutura. Nesse sentido, Ranson, Hinings e Greenwood (1980, p. 3) compreendem a estrutura como “veículo construído para refletir e facilitar significados”, o que em última instância, reconhece sua interação com os valores organizacionais, numa lógica de mútua constituição, sendo ambos continuamente produzidos e recriados.

Nesse sentido, procurou-se complementar a análise verificando a forma de comprometimento dos dirigentes organizacionais com os valores inerentes à estrutura do arquétipo de aprendizagem (Greenwood e Hinings, 1993). Seguindo a mesma predição teórica anterior, espera-se que perspectivas de análise ambiental condizentes com o nível internacional favoreçam a conformidade entre os valores organizacionais e os de aprendizagem.

Tomando-se o presente estudo como ilustração, observou-se que apesar de comparativamente com os outros *clusters*, em se tratando dos valores do arquétipo, o *grupo regional* tenha apresentado as menores médias, em termos absolutos se percebeu que esses escores não foram baixos. O mesmo pode ser observado com relação ao *grupo nacional* e ao *nacional/internacional*. Tal constatação indica que os dirigentes, de modo geral, possuem posição de concordância com os valores do arquétipo de aprendizagem, independentemente do contexto institucional de referência da empresa. O Gráfico 22 sintetiza os resultados até aqui encontrados para os grupos internacional, nacional e regional.

Gráfico 22 – Relação entre Contexto Institucional de Referência, Características e Valores do Arquétipo para os Tipos Puros (*)



(*) Incluiu-se somente variáveis estruturais que apresentaram diferenças significativas entre os grupos ao nível de 0,10. O coeficiente de variação corresponde a soma dos coeficientes obtidos em cada valor do arquétipo individualmente.

Fonte: elaborado a partir dos dados primários de pesquisa.

A representação gráfica dos resultados permite visualizar de forma mais clara os resultados obtidos: à medida que o contexto institucional de referência das empresas ao longo dos três grupos selecionados se restringe, a presença de atributos estruturais do arquétipo de aprendizagem também se reduz. Já para os valores, essa tendência ocorre mas numa amplitude muito menor, de modo que os grupos tenham escores médios muito próximos, com todos eles voltados para a concordância com os valores de aprendizagem. Dispostos dessa maneira, tais resultados chamam a atenção para um novo problema: a inconsistência entre estrutura e valores naquelas empresas enquadradas nos grupos com contexto institucional de referência não congruente com o contexto efetivo.

A explicação para isso pode ser resolvida a partir da observação dos coeficientes de variação calculados para os valores do arquétipo. Observou-se que, em comparação com os demais grupos, as empresas enquadradas no *grupo internacional* apresentaram um coeficiente de variação menor que as demais, indicando um grupo dirigente altamente concordante quanto aos valores do arquétipo. Isso antes de qualquer análise subsequente já chama a atenção para a importância que o grau de unidade entre os valores do grupo estratégico pode exercer sobre a estrutura organizacional.

Tal evidência indica que organizações com contexto institucional de referência convergente com o contexto ambiental efetivo, possuem configuração interna compatível entre valores e estrutura, constituindo um arquétipo condizente com esse nível. Dessa forma, o grau de coesão observado por meio dos coeficientes de variação entre os valores dos dirigentes das empresas classificadas no *grupo internacional*, indicam que esses se apresentam mais sedimentados internamente. Por conseguinte, propiciam a legitimação da estrutura que, paralelamente, já está consolidada simbolicamente na empresa. Adicionalmente, por não expressar forte contradição com a situação ambiental, a emergência de uma nova condição segue de forma suave, já que não representa uma distorção abrupta com a visão de mundo atual da empresa.

Em contrapartida, nos demais grupos, pode-se inferir que o fato de eles se encontrarem mais afastados das características e valores associados ao contexto efetivo do setor, as condições impostas pelo ambiente, em direção a uma estrutura segundo o arquétipo de aprendizagem, apenas cria um impulso para a mudança, a qual só ocorrerá efetivamente a medida em que as relações simbólicas das empresas acomodarem essa nova condição ao longo do tempo (Bartunek, 1984). Talvez por isso tenha se constatado alguma tensão entre os valores do grupo dirigente, refletidos em graus menores de concordância, que contribuem para uma configuração estrutural menos compatível com os aspectos atribuídos a organização que aprende. A observância dos coeficientes de variação desses *clusters*, indica propensão em haver maior desacordo entre os integrantes do nível estratégico com relação aos valores de aprendizagem, naquelas organizações que se situam fora do *grupo internacional*.

Por outro lado, dada a propensão observada de as empresas, independentemente do grupo a que pertencem, caminharem no sentido de concordância com os valores associados ao arquétipo de aprendizagem, pode-se ainda explicar a inconsistência entre os valores e a estrutura de maneira diferente, mas complementar à anterior.

Os resultados apresentados parecem indicar que as empresas dos diversos grupos conferiram ao arquétipo de aprendizagem uma aprovação institucional. É possível argumentar que parece haver indícios de um fenômeno institucional

ocorrendo, de modo que a propagação da imagem de organização que aprende, cujas características seriam adequadas à atual realidade, foi aceita e vista como apropriada pelos dirigentes organizacionais, refletindo-se no discurso em favor dos valores da aprendizagem. Isto justificaria os altos valores encontrados nas médias dos valores de aprendizagem, independentemente da estrutura da empresa.

No sentido proposto por Greenwood e Hinings (1993), pode-se supor que nessas empresas exista um “comprometimento competitivo” com relação a valores de dois arquétipos diferentes: o atualmente presente na organização e o de aprendizagem; o que significa que pode estar ocorrendo uma gradual mudança de perspectiva dos dirigentes organizacionais em direção a um arranjo alternativo, mas que ainda não surtiu reflexos sobre a estrutura, a qual sustenta-se ainda sobre uma base interpretativa diferente. Entretanto, supõe-se que se essas organizações gradualmente também não ampliarem seu nível de análise ambiental, absorvendo efetivamente os valores ambientais, o presente conflito tende a permanecer, pois não haveria uma lógica compartilhada internamente que justificasse a alteração para um novo arquétipo. A título de comparação, no *grupo internacional*, nota-se claramente que o comprometimento com os valores do arquétipo é alto, os quais são coerentes com os valores ambientais, possibilitando que a organização se estruture de acordo com um arquétipo efetivamente reconhecido.

O contexto institucional de referência, portanto, parece intervir fortemente entre os valores ambientais e a estrutura, quando se trata da aprendizagem organizacional. De tal forma que, se restrito, não valoriza efetivamente os requisitos de maior ordem, transpondo-os para a realidade organizacional numa forma pouco concreta, em que há limitação entre a congruência e adequação de valores e estrutura de aprendizagem organizacional. Já aquelas organizações com contexto institucional de referência mais amplo, de fato reconhecem as implicações do ambiente, tornando o processo de transposição dos requisitos ambientais para o interior da organização menos difuso e mais consistente, cujo resultado seria uma estrutura efetivamente enquadrada sobre determinado arquétipo. Essa dinâmica pode ser resumida na seguinte afirmação: as organizações estão sujeitas a um processo contínuo de representação, revisão e externalização do plano institucional que, por meio do compartilhamento de valores pelos seus integrantes, define seu escopo de ação.

6. CONCLUSÕES

“Os últimos 100 anos, que presenciaram a expansão do capitalismo industrial em nível mundial, têm, não obstante, causado mudanças sociais mais perturbadoras em suas conseqüências que qualquer outro período da história anterior da humanidade” (Giddens, 1984, p. 20). As transformações tecnológicas e o processo de globalização acentuam essa constatação do autor. Atualmente, cada vez mais se requer das organizações a capacidade de se ajustar aos requisitos impostos por esse ambiente turbulento.

Diante desse contexto, inúmeros textos sobre o tema aprendizagem organizacional surgiram nas prateleiras de livrarias e bibliotecas ao longo dos últimos vinte anos⁶⁸. Decorrente das abordagens sobre mudança organizacional, o tópico aprendizagem organizacional ganhou terreno no meio acadêmico e gerencial sob a guarda de um incessante processo de instabilidade e transformação, em nível mundial, que vem alterando radicalmente, e a prazos cada vez mais curtos, o ambiente organizacional. Inicialmente, os esforços procuravam dar um caráter mais explicativo ao problema, enfocando nas bases do processo de aprendizagem, tanto em nível do indivíduo ou grupo, quanto em nível da organização como um todo. Posteriormente, com o fortalecimento da cultura organizacional como campo de atuação acadêmica, as explicações se voltaram para um aparato simbólico que deveria ser criado e mantido, como forma de privilegiar aspectos favoráveis a aprendizagem.

As diferentes bases epistemológicas encontradas na literatura sobre o tema contribuíram para uma diversidade de perspectivas presentes; entretanto foi o viés gerencial que consagrou a temática da aprendizagem, propondo e implantando programas de ação e de reorganização da estrutura das empresas, muitas vezes pré-programados sob a forma receitual, em vista dos requisitos incertos da

⁶⁸ Num levantamento realizado por Crossan e Guato (1995), até 1993, percebe-se uma projeção exponencial do tema aprendizagem organizacional: foram 135 trabalhos publicados nos anos 90, 54 nos anos 80, 21 nos anos 70 e apenas três nos anos 60. Essa pesquisa foi realizada em três bases de dados, com busca por palavras chaves “organization(al) learning” ou “learning organization”.

concorrência global. As regras do jogo assumem diversas formas, mas sua essência é basicamente a mesma: para se construir uma organização que aprende é necessário criar uma estrutura que permita a geração, transferência e ampliação do conhecimento, com base em intensivos instrumentos de troca de informações, e/ou em uma cultura forte, fundada sobre pressupostos de compartilhamento e pluralismo.

Nesse sentido, diante das afirmações seguintes, fazem-se alguns questionamentos:

- ao longo do tempo, as organizações tiveram que se adaptar e transformar sua estrutura de acordo com a situação em que se encontravam;
- ao longo dos diversos segmentos econômicos, industriais ou não, houve transformações que conduziram as organizações à sua condição atual de existência.

De que forma isso ocorreu? Será que os pressupostos estruturais da aprendizagem, que hoje são defendidos com vigor, já estavam se fazendo valer há vinte, trinta ou cinquenta anos? Ou será que nesses períodos os requisitos ambientais exigiam alternativas distintas, as quais serviram como indicação para o caminho a ser tomado?

Pensando-se num sentido adverso, será que, na realidade, os esforços realizados são, de fato, para encontrar a fórmula da perenidade organizacional, a qual pode ser produzida em massa para todo o tipo de organização, independentemente do local, porte, atividade, entre outras características? Ou será que essas formulações para a aprendizagem organizacional, e para a criação da organização que aprende, estão ligadas ao atual momento de mudança ambiental que, por sua vez, exige uma estrutura tal, que responda mais rapidamente a essas transformações?

Visto dessa maneira, a tendência natural é de se concordar com a idéia de transformações ajustadas aos requisitos ambientais. Ora, essa noção não é nova, tampouco procura receitar soluções milagrosas para os problemas organizacionais. Mas qual a natureza dessa influência ambiental? Qual o sentido de todas essas observações?

Primeiro, à medida que os estudos sobre aprendizagem organizacional se deslocaram para o campo da organização que aprende, ou seja, migraram de uma abordagem explicativa para uma abordagem prescritiva, foi colocado de lado, grandemente, o aspecto analítico em favor de uma perspectiva essencialmente instrumental, muitas vezes até reducionista.

Segundo, é pouco provável que se compreenda a estrutura organizacional de forma isolada do contexto em que se insere. Ou seja, por mais que a temática organização que aprende esteja atada ao contexto atual, ela peca pela falta de reflexão sobre aquilo em que de fato consiste a relação organização-ambiente.

Terceiro, questiona-se a maneira como as formulações sobre a aprendizagem organizacional são apresentadas a público. Da mesma forma, isso vale para a idéia de organização que aprende; do ponto de vista do processo, independentemente da linha adotada pelos autores, essa expressão não possui significado algum, já que é reconhecido o fato de todas as organizações aprenderem. E, isso sendo verdadeiro, o que diferencia, então, um processo de aprendizagem de outro? Será que a simples aplicação de uma estrutura prescrita como típica da organização que aprende é suficiente?

E quarto, a maioria dos trabalhos visualiza uma explicação fundamentada em aspectos internos à organização. Nos trabalhos de cunho mais gerencial, implícita ou explicitamente, a noção de gerente da aprendizagem é forte; por outro lado, em estudos com caráter mais acadêmico, que visam a analisar e descrever o processo, as bases de explicação são essencialmente fundadas no comportamento ou cognição individual e grupal. Em ambas as perspectivas, a cultura organizacional costumeiramente é mencionada. Talvez seja importante reavaliar a posição que o contexto mais amplo que envolve a organização possui na explicação do processo de aprendizagem.

Os pressupostos teóricos que fundamentaram essa dissertação foram articulados de forma a contribuir para esse debate, propondo uma perspectiva alternativa para a compreensão do fenômeno de aprendizagem organizacional não restrita ao âmbito intra-organizacional. Apresentou-se uma versão para a aprendizagem que reconhece, a partir da vertente cognitiva da teoria institucional, o

caráter sutil da influência ambiental, fundada sobre uma perspectiva de infusão e disseminação de valores contextuais para o âmbito organizacional, os quais são representativos dos critérios e padrões de aceitação e legitimidade da ação organizacional. Entende-se que a aprendizagem pode ser tratada muito mais como movimento de adequação ou conformidade em relação aos valores socialmente aceitos, e que somente a partir desse ponto, ela pode ser analisada na ótica organizacional.

Questiona-se, portanto, se o voluntarismo gerencial na busca pela aprendizagem organizacional não se constitui na representação de um processo maior vinculado ao sistema social e cultural mais amplo que, de fato, indica os parâmetros aceitáveis para a ação. Dessa forma, parece ser equivocado minimizar a aprendizagem organizacional meramente à capacidade dos gestores, excluindo o papel da trama cultural presente no contexto institucional. Segundo Gonçalves (1998, p. 116) “a mudança da estrutura e estratégias organizacionais são mediadas pela visão de mundo que estabelece e dá coerência às decisões e ações; esta, por sua vez, é resultado da interação social, de um processo dialético não restrito ao espaço das organizações”.

A presente proposta de pesquisa procurou analisar esses aspectos, a partir do estudo da indústria de produtos alimentares do Estado do Paraná. A lógica de análise apresentada na base teórica desse trabalho se fundamentou numa perspectiva integradora, que envolveu aspectos cognitivos, culturais e institucionais, de modo que a aprendizagem organizacional fosse compreendida não pontualmente, focada na solução de problemas específicos, mas dinamicamente, como processo articulado com o contexto social, que envolve culturalmente o conjunto das organizações.

Recapitulando, os pressupostos da base teórica aqui desenvolvida podem ser brevemente apresentados. Os fundamentos da teoria institucional, chamaram a atenção para a questão da legitimidade e da aceitação social, de modo que esses critérios fornecem elementos para a constituição da base para as orientações organizacionais, em adição àqueles de caráter racional, com ênfase na relação econômica de custo-benefício. Em outras palavras, o ambiente organizacional

penetra na organização, criando lentes para a leitura de mundo e para delineamento de suas ações e estruturas; contudo existe um componente associado à interpretação e à constituição de quadros de referência próprios de cada organização que tornam as pressões por legitimidade e adequação social sujeitas à escolhas e ações coerentes com a amplitude de valorização do contexto institucional pela organização. Isso indica a presença de níveis de análise contextual alternativos, regendo a esfera de atuação das organizações sob o mesmo conjunto de elementos ambientais, aos quais são creditados diferentes graus de importância segundo essa visão de mundo decorrente da estrutura de valores consolidada internamente. Nesse sentido, estabeleceu-se um eixo relacionando valores ambientais, esquemas de interpretação e valores organizacionais que atuam de forma a constituir uma rede de conexões causais sobre a qual se funda a compreensão da aprendizagem organizacional.

Portanto procurou-se ampliar a complexidade do constructo aprendizagem organizacional, avançando sobre uma base mais explicativa do processo, a qual agrega uma dimensão simbólico-cultural, fortemente associada à participação de valores ambientais institucionalizados, com uma abordagem fundada no grau de visibilidade desses elementos pelos sistemas interpretativos do grupo dirigente, representado pelo contexto institucional de referência da organização. Esses últimos, constituíram-se elementos relevantes na difusão de valores ambientais e presença de características estruturais. No caso específico da aprendizagem, essas características estruturais foram apresentadas sob a forma de um arquétipo, que serviu como instrumento para a avaliação dos objetivos propostos pela presente pesquisa. Nesse sentido, esperava-se que organizações apresentando alto grau de convergência com os valores ambientais, orientadas por um contexto de referência mais amplo, exibissem maiores graus de presença dos componentes do arquétipo de aprendizagem.

Os resultados observados parecem dar evidências para a confirmação dessa hipótese: as organizações que apresentaram as maiores médias no quesito estrutural do arquétipo, foram as pertencentes ao *grupo internacional*, aquele com maior amplitude de análise ambiental; além disso, para os demais grupos, constatou-se uma tendência decrescente, à medida que o contexto de referência da

organização se tornava mais restrito. Tendência similar foi observada durante o estudo dos valores do arquétipo, embora com intensidade menor que nas características estruturais. Nesse ponto, o que chamou a atenção foi o fato de os dirigentes daquelas empresas classificadas no *grupo internacional* apresentarem maior consistência em relação aos demais grupos quanto a esses valores. Com isso, a construção teórica aqui proposta foi reforçada, principalmente, no que tange à relação entre valores ambientais e estrutura organizacional. Ademais, foi possível constatar que parece ter sentido incluir como variável interveniente a amplitude do nível de análise ambiental da organização (seu contexto institucional de referência), quando se analisa essa relação. Por outro lado, forneceu elementos para a proposição de uma concepção alternativa para o fenômeno da aprendizagem organizacional. Ambos esses aspectos serão abordados na sequência.

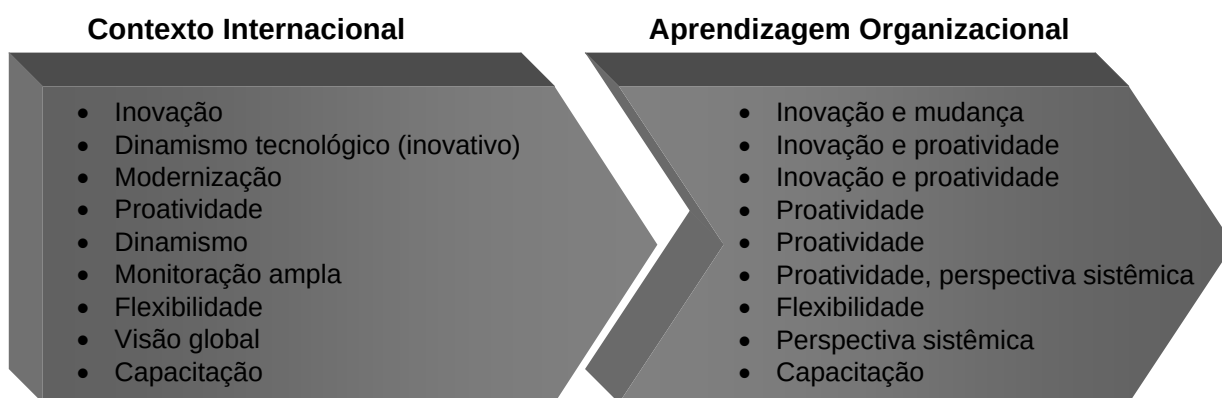
Partiu-se do pressuposto de que os valores ambientais estão dispostos de maneira tal, que não são completamente percebidos ou plenamente interpretados pelos dirigentes organizacionais. Nesse sentido, o conceito de contexto institucional de referência contribuiu para classificar as organizações segundo seu grau de percepção e de adequação a conjuntos de valores presentes no contexto, os quais variam segundo sua amplitude de análise. De acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1996, p. 110), “isso sugere que o conjunto de significados internamente consolidados também rege a escolha da esfera de atuação sobre a qual a organização pretende operar”. Dessa forma, as organizações procuram estruturar-se de acordo com o que por elas é visualizado e valorizado. Ou seja, se o seu contexto de referência é restrito ao nível regional, isso significa que a definição de estratégias de ação e de sua estrutura se enquadra, coerentemente, com um conjunto de valores aceitos e legitimados nesse nível de análise, segundo seu quadro de referência cultural e relacional (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996). Sinteticamente, a forma de visualização do contexto institucional varia entre as organizações, o que, por conseguinte, implica respostas estratégicas diversas (Oliver, 1991).

Constatações deste tipo permitem que se faça associação com o arquétipo de aprendizagem. A concepção de um arquétipo provém de um conjunto integrado de estrutura e valores num sentido lógico e interdependente. Assim, partindo-se do pressuposto de que o arquétipo de aprendizagem está imbricado com os valores do

contexto institucional, infere-se que uma organização, que articule esses valores internamente sob a forma de uma visão de mundo compatível o suficiente para envolver os elementos associados a esse contexto, apresentaria maior predisposição para a aprendizagem

Um contexto mais amplo expande o nível de análise ambiental das organizações, envolvendo muitos dos conceitos ligados à aprendizagem. A lógica da aprendizagem associada à dinâmica de transformação e turbulência ambiental leva a crer que a amplitude de sua construção seja considerada em nível internacional. Dessa forma, assim como se espera que, num contexto de globalização, organizações mais competitivas sejam aquelas que apreendam os conceitos relativos ao padrão internacional de concorrência (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996), com relação à aprendizagem a mesma lógica é válida. Associar a questão da aprendizagem com o nível internacional parece factível, sendo decorrência lógica dessa linha de raciocínio. No caso do setor estudado, isso se torna mais evidente, quando se comparam os valores associados ao contexto internacional, também definido como aquele que rege as relações de troca, com aqueles ligados ao arquétipo de aprendizagem, pois se percebe que muitos deles podem ser sobrepostos, reforçando o presente argumento (vide Figura 5).

Figura 5 – Valores do Contexto Internacional e do Arquétipo de Aprendizagem



Fonte: elaboração do autor.

Entretanto tal fato fornece elementos para se debater a questão do isomorfismo; se é verdadeira a similaridade entre os valores do arquétipo e aqueles do nível internacional, é curioso pensar que se tenha encontrado organizações que apresentaram uma média alta quanto aos valores de aprendizagem, porém estejam

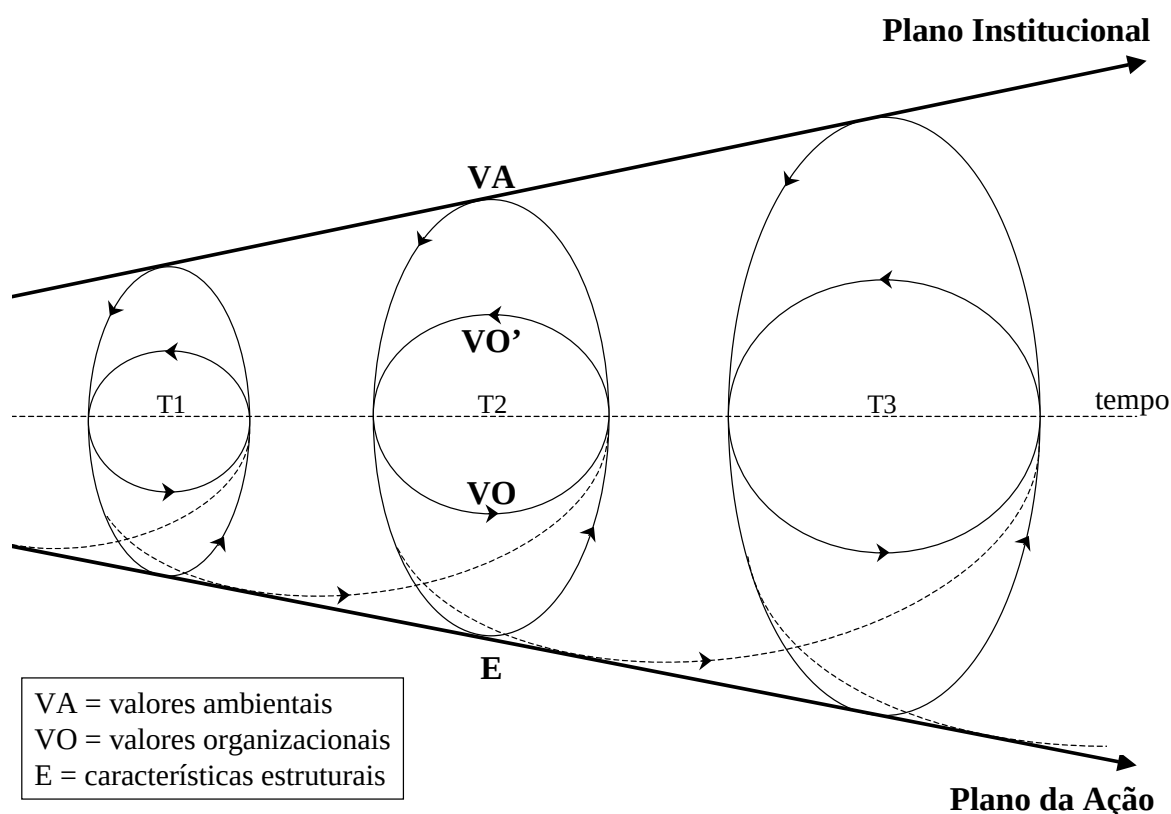
exibindo um contexto institucional de referência mais restrito. Em outras palavras, esse fato demonstra que os dirigentes concordam com os valores do arquétipo, mas não o aplicam organizacionalmente. Assim, duas suposições podem ser feitas: (i) está-se deparando com um fenômeno institucional, de base isomórfica, ocorrendo ante a valorização do tema aprendizagem no momento atual, devido às pressões de mudança, e que ainda não se manifestou estruturalmente; e (ii) mais do que isso, já se nota indícios de transformação dessas organizações, indicando que a convergência entre valores e estrutura nesse caso está abalada, embora ainda não se tenha traduzido efetivamente como uma ampliação do contexto institucional de referência; à medida que isso ocorrer, é provável que haja uma reorganização da estrutura, adequando-se aos aspectos valorizados.

Outro ponto que merece destaque nessa conclusão diz respeito aos valores organizacionais. Embora sua participação na pesquisa tenha sido limitada, não tendo sido possível tratá-los da maneira prevista na base teórica, seu papel na compreensão da relação entre ambiente e organização é fundamental. Por um lado, estão envolvidos na noção de esquemas interpretativos e, portanto, na interpretação de fenômenos, aos quais lhes são atribuídos significados que servirão de referencial para a orientação das ações organizacionais. Por outro lado, por decorrência de um processo de institucionalização de valores ambientais na organização, podem ser tratados como agentes que desencadeiam a mudança, no sentido de readequar estruturalmente a empresa, restabelecendo as condições para a legitimidade aos padrões socialmente aceitos. Dessa forma, no que tange à aprendizagem, além de se reconhecer a força do contexto institucional, ressalta-se o papel dos valores organizacionais como intermediários na relação ambiente-estrutura, propiciando quadros de referência distintos que conduzem a orientações diferentes para ação, em face do mesmo estímulo ambiental.

Diante da interação desses aspectos abordados e dos resultados obtidos pela pesquisa empírica, a reconceituação da aprendizagem organizacional pode ser vista como decorrência intrínseca do arranjo conceitual elaborado; abstraindo-se de sua vertente mais instrumental, com enfoque estritamente interno, propõe-se um modelo alternativo de análise, sob a concepção do novo institucionalismo, que poderá servir de base para orientar futuros estudos na área (vide Figura 6). A consistência do

modelo se apóia sobre três pontos de construção e reconstrução, segundo a lógica teórica apresentada: o primeiro ponto, situa-se na articulação entre valores ambientais e organizacionais; o segundo corresponde à interação dos membros organizacionais e seu conjunto de valores; e o terceiro, entre esses valores e a estrutura, numa concepção de mútua constituição. Mais do que isso, o modelo tenta dar uma noção dinâmica do processo de aprendizagem, enfatizando a relação entre o plano institucional e o plano da ação, além do papel de valores compartilhados pelos dirigentes organizacionais e do contexto institucional de referência da organização.

Figura 6 – Modelo Institucional para Aprendizagem Organizacional



Fonte: elaboração do autor.

Nesse sentido, define-se a aprendizagem organizacional como processo que, sustentado por movimentos internos de criação e recriação de significados intersubjetivos, se configura numa dinâmica de contínua representação, revisão e externalização do plano institucional, direcionando o domínio da ação organizacional.

Cabe ressaltar que essa representação reflete o duplo sentido associado ao termo aprendizagem organizacional, o qual esteve presente nas entrelinhas desse trabalho. Primeiramente, a aprendizagem pode ser compreendida como o *atributo* a ser aprendido. Nesse sentido, o delineamento de um arquétipo denota essa propriedade. Segundo, a aprendizagem pode ser vista como *meio*, ou seja, tratada como o processo de aprender. A proposta apresentada sugere que a amplitude do constructo envolva esse duplo sentido, seguindo a expressão de dualidade da estrutura apresentada por Giddens (1989), na qual a aprendizagem pode ser entendida enquanto meio e resultado recursivamente construídos.

No primeiro aspecto, enquanto atributo, a aprendizagem é um conceito construído institucionalmente, com propriedades estruturais decorrentes de uma evolução temporal da história do relacionamento entre entidades sociais e que, portanto, pode ter seu perfil alterado ao longo do tempo. Enquanto processo, o fenômeno compreende a relação entre o plano institucional e o plano da ação, seguindo uma lógica de apreensão do mundo institucional com base na criação e recriação de conceitos, os quais se aplicam na reconstituição das estruturas organizacionais. Esse duplo envolvimento do conceito da aprendizagem organizacional significa que as organizações, em suas atividades, se apóiam em aspectos estruturais de um sistema social mais amplo, aspectos que são por elas reproduzidos. Assim, as propriedades estruturais da aprendizagem são o meio e o resultado da conduta organizacional, produzindo e reconstituindo sistemas de interação de maneira recursiva, atuando tanto sobre o domínio da ação quanto no domínio institucional.

Dessa forma, a reconstrução do conceito aprendizagem organizacional reconhece o papel do contexto institucional maior, constituindo e sendo constituído por atividades recursivas ligadas à lógica de institucionalização e ao papel das organizações no âmbito social. Além disso, valoriza uma abordagem mais elaborada, de acordo com a noção de imaginação sociológica proposta por Mills (1982) que, reconsiderada por Giddens (1984), pode ser definida como perspectiva com sensibilidade histórica, antropológica e crítica na análise de fenômenos sociais, a qual, portanto, serviu como pano de fundo na orientação analítica desse trabalho.

Diante das conclusões acima, fazem-se algumas sugestões de novos estudos para o desenvolvimento do assunto.

Inicialmente, cabe dizer que a lógica proposta pela estrutura teórica adotada possui muitas nuances que não puderam ser trabalhadas nas condições definidas pela metodologia do presente trabalho. Nesse sentido, propõe-se testar e aperfeiçoar esse arcabouço teórico, a partir da exploração das seguintes sugestões de pesquisas futuras.

1. Replicação do presente estudo, utilizando-se um universo maior de empresas de um mesmo setor de atividade econômica, de modo que se verifique a sustentação ou alteração do modelo proposto.
2. Realização do estudo considerando setores de atividade distintos.
3. Realização de estudo de caso, ou comparativo de casos, com perspectiva longitudinal, de modo que permitisse a exploração mais detalhada dos aspectos sugeridos pelo presente trabalho. Um delineamento de pesquisa desse tipo possibilita acompanhar mudanças no plano institucional e suas implicações sobre a evolução do arquétipo organizacional ao longo do tempo, além de permitir uma avaliação mais precisa dos mecanismos de pressão institucional atuantes sobre a organização. Ademais, também seria possível perceber alterações de contexto institucional de referência das organizações em estudo, bem como suas consequências.
4. Realização de estudo incorporando outros níveis hierárquicos, visando a melhor compreender seu papel na construção da visão de mundo da organização, a partir da lógica de compartilhamento de valores.

Finalmente, para as organizações de modo geral, espera-se que a contribuição deste trabalho, embora não seja de caráter prescritivo devido a sua natureza teórico-analítica, ocorra no sentido de reconhecer que o relacionamento ambiente-organização está muito além de uma estratégia estritamente voluntarista para a ação; pelo contrário, o ambiente exerce influências na rotina e estrutura da organização, mas em sentido mais sutil, quase natural, em que apresenta uma forma de se interpretar a realidade. Assim, uma ênfase prescritiva se volta para resultados pontuais.

Este trabalho buscou sublinhar a relação dinâmica que existe no conceito de aprendizagem, ampliando-o para muito além da estrutura observada. Reconhecer suas bases culturais e contextualizá-lo dentro de um conjunto de critérios ambientais, que traduzem os padrões para a legitimidade organizacional, parece ser uma mudança significativa de abordagem. Assim, as organizações e sua carga inerente de interpretação estão associadas a esse contexto mais amplo, que envolve as bases institucionais e técnicas da sociedade. Reconhecer esse aspecto é reconhecer não somente que a aprendizagem é um fenômeno continuamente articulado nesse contexto social, mas também que a amplitude percebida pela organização depende do seu grau de aceitação e adequação com relação às bases institucionais do ambiente.

Além disso, vista sob essa ótica, a aprendizagem organizacional é descolada da idéia, freqüentemente atrelada ao tema, referente ao seu reconhecimento enquanto ferramenta para correção do que está errado, ganhando sentido ligado a lógica de persistência e manutenção da aceitação da empresa perante aos valores sociais. Dessa maneira, cabe enfatizar um último esclarecimento: ao se conceber o processo de aprendizagem organizacional instrumento, corre-se o risco de não se perceber a amplitude do problema enfrentado, embora se possa garantir legitimidade se a empresa adotar cerimonialmente uma estrutura prescrita; entretanto o processo só será efetivo, se considerar a trama de relações simbólicas que envolve o contexto institucional e o conjunto das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIA. **O mercado brasileiro de alimentos industrializados**. São Paulo : Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, Departamento Econômico, 1999.
- ALASUUTARI, P. **Researching culture**: qualitative method and cultural studies. London : Sage, 1993.
- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M.E. Theories of organizational culture. **Organization Studies**, v. 5, n. 3, p. 193-226, 1984.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Reading, MA : Addison-Wesley, 1978.
- BACHA, E.L. O Plano Real: uma avaliação. In. MERCADANTE, A. et al. (eds.). **O Brasil pós-Real**. Campinas : Unicamp, p. 11-70, 1997.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 1977.
- BARLEY, S.R; TOLBERT, P.S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.
- BARR, P.S.; STIMPert, J.L.; HUFF, A.S. Cognitive change, strategic action and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 15-36, 1992.
- BARTUNEK, J.M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 355-372, 1984.
- _____; GORDON, J.R.; WEATHERSBY, R.P. Developing 'complicated' understanding in administrators. **Academy of Management Review**, v.8, n. 2, p. 273-284, 1983.
- BEGGS, J.J. The institutional environment: implications for race and gender inequality in the U.S. labor market. **American Sociological Review**, v. 60, p. 612-633, 1995.
- BELIK, W. Agroindústria e reestruturação industrial no Brasil: elementos para uma avaliação. In: RAMOS, P.; REYDON, B.P (orgs.). **Agropecuária e agroindústria no Brasil**: ajuste, situação atual e perspectivas. Campinas : Abra, 1995.
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 13. ed. Petrópolis : Vozes, 1996.
- BEYER, J.M. Ideologies, values, and decision making in organizations. In: NYSTRON, P.C.; STARBUCK, W.H. (eds.). **Handbook of organizational design**. New York : Oxford University Press, p. 166-202, 1981.
- BNDES. Fusões e aquisições no setor de alimentos. **Informe Setorial**, n. 15, 1999.

- BORMANN, E.G. Symbolic convergence: organizational communication and culture. In.: PUTNAM, L.L.; PACANOWSKY, M. **Communication and organizations**: an interpretive approach. Beverly Hills, CA : Sage, p. 99-122, 1983.
- BRYMAN, A.; CRAMER, D. **Análise de dados em ciências sociais**. Oeiras : Celta, 1992.
- BULGACOV, Y.L.M. **Organização que aprende**: uma crítica às ideologias idílicas e antropomórficas nas formulações organizacionais. Tese (Doutoramento em Educação) – Universidade Estadual de São Paulo. Marília : UNESP, 1998.
- _____. Organização da aprendizagem: “novas” formas de controle do comportamento humano na literatura gerencial. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (2000:Curitiba). **Anais...** Curitiba : GEO/ANPAD, CD ROM, 2000.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. England:Arena, 1994.
- CALORI, R.; JOHNSON, G.; SARNIN, P. CEO's cognitive maps of the organization. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 437-457, 1994.
- CONTANDRIOPOULOS, A.P. et al. **Saber preparar uma pesquisa**. 2. ed. São Paulo : Hucitec, 1997.
- CAPOZOLI, R. Produção de alimentos cresce e setor investe US\$ 1,2 bilhão em marketing. **O Estado de São Paulo**, 15 de março, 2000a.
- _____. Setor de alimentos é o terceiro em aquisições. **O Estado de São Paulo**, 25 de fevereiro, 2000b.
- CARMO, M.S. **(Re)estruturação do sistema agroalimentar no Brasil**: a diversificação da demanda e a flexibilidade da oferta. São Paulo : IEA, 1996.
- CARROL, G.R; HUO, Y.P. Organizational task and institutional environments in ecological perspective: findings from the local newspaper industry. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 4, p. 838-873, 1986.
- CHADDAD, F.R., LAZZARINI, S.G.; NEVES, M.F. Situação dos produtores na concentração industrial: fusões e aquisições no *agribusiness* alteram forças no jogo de poder de mercado. **O Estado de São Paulo**, 14 de junho, 1999.
- COOK, S.D.N; YANOW, D. Culture and organizational learning. In: COHEN, M.D.; SPROULL, L.S. (eds.). **Organizational Learning**. Thousand Oaks : Sage, p. 430-459, 1996.
- COOPER, D.J. et al. Sedimentation and transformation in organizational change: the case of Canadian law firms. **Organization Studies**, v. 17, n. 4, p. 623-647, 1996.

- COUTINHO, L. A especialização regressiva: um balanço do desempenho industrial pós-estabilização. In: VELLOSO, J.P.R. (eds.). **Brasil: desafios de um país em transformação**. Rio de Janeiro : José Olympio, p. 81-106, 1997.
- _____; FERRAZ, J.C. (coords.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas : Papirus, 1995.
- CROSSAN, M.M. et al. **Organizational learning: dimensions for a theory**. Richard Ivey School of Business, Canada. Working Paper Series, n. 94-09R, 1994.
- _____. et al. **Diagnosing organizational learning**. Richard Ivey School of Business, Canada. Working Paper Series, n. 95-08R, 1995.
- _____; GUATO, T. **The evolution of organizational learning**. Richard Ivey School of Business, Canada. Working Paper Series, n. 95-07, 1995.
- _____; LANE, H.W.; WHITE, R.E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- CRUBELLATE, J.M. **Cultura organizacional, dependências de poder e adaptação ambiental**: estudo comparativo de casos na UEM. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Curitiba : Universidade Federal do Paraná, 1998.
- _____; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Valores/crenças e interesses como mediadores de adaptação organizacional à mudança ambiental: estudo comparativo de casos. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998:Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu : ANPAD, CD ROM, 1998.
- DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organization as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- _____; POWELL, W.W. Introduction. In: POWELL, W.W. e DiMAGGIO, P.J. (eds.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago : University of Chicago Press, p. 1-38, 1991.
- DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.
- DUPAS, G. Integração competitiva e retomada do crescimento: riscos e perspectivas. In: ARAÚJO JR. et al. **Brasil: o desafio da abertura econômica**. Rio de Janeiro : FGV, 1992.
- EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. **Human Relations**, v. 50, n. 9, p. 1085-1113, 1997.

- ENZ, C.A. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 284-304, 1988.
- FARINA, E.M.M.Q; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo : Singular, 1997.
- FERNANDES, S.C. Abertura comercial: um estudo sobre o processo brasileiro de liberalização. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 92, 1997. p. 73-91.
- FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- FIOL, C.; LYLES, M. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 803-813, 1985.
- FISHMAN, R. Paradox: the inherent nature of organizational learning. <http://www.eclo.com/conferences/1997>, 1997.
- FLEURY, M.T.L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (eds.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, p. 15-27, 1992.
- FORD, J.D.; BACUS, D.A. Organizational adaptation to performance downturns: an interpretation-based perspective. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 2, p. 366-380, 1987.
- GHEZÁN, G. Sistema alimentário. In: Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur. **El cambio global t el desarrollo tecnologico agropecuario y agroindustrial del Cono Sur**: implicaciones para las INIA's y el PROCISUR. Montevideo : Procisur, IICA, p. 53-58, 1997.
- GIDDENS, A. **Sociologia**: uma breve porém crítica introdução. Rio de Janeiro : Zahar, 1984.
- _____. **A constituição da sociedade**. São Paulo : Martins Fontes, 1989.
- GIOIA, D.A.; PITRE, E. Multiparadigm perspectives on theory building. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.
- GONÇALVES, S. **Ambiente institucional e técnico e esquemas interpretativos**: o caso da Cia. Paranaense de Energia. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Curitiba : Universidade Federal do Paraná, 1998.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding strategic change: the contribution of archetypes. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 5, p. 1052-1081, 1993.
- _____; HININGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

- GRIFFEY, S. Conceptual framework beyond the learning organization. <http://www.eclo.com/conferences/1997>, 1997.
- HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. **Multivariate data analysis**. 2. ed. New York : Macmilan, 1990.
- HAYES, J.; ALLINSON, C.W. Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations. **Human Relations**, v. 51, n. 7, p. 846-871, 1998.
- HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTRON, P.; STARBUCK, W. (eds.) **Handbook of organizational design**, New York : Oxford University Press, p. 3-27, 1981.
- HININGS, C.R. et al. Values and organizational structure. **Human Relations**, v. 49, n. 7, p. 885-916, 1996.
- _____; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York : Blackwell, 1988.
- HOLM, P. The dynamics of institutionalization: transformation in Norwegian fisheries. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 398-422, 1995.
- KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo : EPU, 1980.
- KIM, D.H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, Fall, p. 37-50, 1993.
- LANE, C.; BACHMANN, R. The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. **Organization Studies**, v. 17, n. 3, p. 365-395, 1996.
- LANGFIELD-SMITH, K. Exploring the need for a shared cognitive map. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 3, p. 349-368, 1992.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L. e FERNANDES, B.H.R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. In: XXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1997:Angra dos Reis). **Anais...** Angra dos Reis : ANPAD, CD ROM, 1997.
- _____; FONSECA, V.S. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1993:Salvador). **Anais...** Salvador : ANPAD, Vol. Organizações, 1993.
- _____; FONSECA, V.S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 1, p. 97-114, 1996.

- _____; FONSECA, V.S.; FERNANDES, B.H.R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998:Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu : ANPAD, CD ROM, 1998.
- _____; FONSECA, V.S.; FERNANDES, B.H.R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. In: XXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999:Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu : ANPAD, CD ROM, 1999.
- MARCH, J.G.; SIMON, H. **Teoria das Organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1972.
- MARTIN, J. **Culture in organizations**: three perspectives. New York : Oxford University Press, 1992.
- MARTINELLI JR., O. A mudança tecnológica na indústria agroalimentar: algumas observações. **Análise**, v. 8, n. 1, p. 95-106, 1997.
- MDIC. **Ações setoriais para o aumento da competitividade da indústria brasileira**. Brasília : Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. <http://www.mdic.gov.br> em 02/jul./2000.
- MEEK, V.L. Organizational culture: origins and weaknesses. **Organization Studies**, v. 9, n. 4, p. 453-473, 1988.
- MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- _____; BOLI, J.; THOMAS, G.M. Ontology and rationalization in the western cultural account. In: SCOTT, W.R.; MEYER, J.W. (eds.) **Institutional environments and organizations**: structural complexity and individualism. Thousand Oaks : Sage, p.9-27, 1994.
- MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 623-647, 1987.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. Archetypes of organizational transition. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 270-299, 1980.
- MILLS, C.W. **A imaginação sociológica**. 6. ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1982.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo : Atlas, 1995.
- MORGAN, G. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 605-622, 1980.
- _____. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
- _____; RAMIREZ, R. Action learning: a holographic metaphor for guiding social change. **Human Relations**, v. 37, n. 1, p. 1-28, 1983.

- MOTTA, F.C.P.; PEREIRA, L.C.B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo : Brasiliense, 1981.
- NICOLINI, D.; MEZNAR, M.B. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. **Human Relations**, v. 48, n. 7, p. 727-746, 1995.
- NUNNENKAMP, P. Os impactos da globalização no Brasil: uma comparação internacional. **Pesquisas**, n. 8 (Inserção na economia global: uma reapreciação), p. 57-99, 1997.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional process. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- OLIVEIRA, L.M.B.; MORAES, W.F.A. Coleta de dados realizada por questionário enviado pelo correio: método eficaz? **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 4, p. 85-92, 1994.
- PAULA, N.M. As transformações do agribusiness no contexto da globalização. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 91, 1997. p. 33-47.
- PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE, L. **Shapping strategic change**. London : Sage, 1994.
- POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 34, n. 2, p. 161-179, 1998.
- PROENÇA, A.; CAULLIRAUX, H.M. Estratégias de produção na indústria brasileira: evolução recente. In: VELLOSO, J.P.R. (eds.). **Brasil: desafios de um país em transformação**. Rio de Janeiro : José Olympio, p. 121-157, 1997.
- QUANDT, C.O. Inovação, competitividade e desenvolvimento regional: os desafios da reestruturação produtiva do Estado. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 91, p. 9-32, 1997.
- RAJAGOPALAN, N.; SPREITZER, G.M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 48-79, 1996.
- RANSON, S.; HININGS, B.; GRENNWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.
- RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1989.
- ROWAN, B. Organizational structure and the institutional environment: the case of public schools. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, p. 259-279, 1982.

- SACKMANN, S. Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, p. 140-161, 1992.
- SAES, S.M.; NUNES, R. Indústria de alimentos no país é dominada por multinacionais. **O Estado de São Paulo**, 26 de maio, 1999.
- SATO, G.S. Perfil da indústria de alimentos no Brasil: 1990-95. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, p. 56-67, 1997a.
- _____. Perfil da indústria de alimentos no Brasil: 1990-1995. **Relatórios de Pesquisa**, n. 17. São Paulo : Fundação Getúlio Vargas, 1997b.
- SAYAD, J. Observações sobre o Plano Real. In: MERCADANTE, A. et al. (eds.). **O Brasil pós-Real**. Campinas : Unicamp, p. 71-88, 1997.
- SCHNEIDER, S.C.; ANGELMAR, R. Cognition in organizational analysis: who's minding the store? **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 347-374, 1993.
- SCHÖN, D.A. **Beyond the stable state**. New York : Northon, 1971.
- SCHWENK, C.R. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 1, p. 41-55, 1988.
- SCOTT, W.R. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W.W. e DiMAGGIO, P.J. (eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago : University of Chicago Press, p. 164-182, 1991.
- _____. **Organizations**: rational, natural and open systems. 3 ed. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1992.
- _____. Institutions and organizations. In: SCOTT, W.R.; MEYER, J.W. (ed.). **Institutional environments and organizations**: structural complexity and individualism. Thousand Oaks, CA : Sage, p. 55-80, 1994.
- _____. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. (ed.). **Organization theory**: from Chester Barnard to the present and beyond. New York : Oxford University Press, p. 38-55, 1995a.
- _____. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA : Sage, 1995b.
- _____. Institutional theory and organizations. In: SCOTT, W.R.; CHRISTENSEN, S. (eds.). **The institutional construction of organizations**: international and longitudinal studies. Thousand Oaks, CA : Sage, p. xi-xxiii, 1995c.
- _____; MEYER, J.W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W.W. e DiMAGGIO, P.J. (eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago : University of Chicago Press, p. 108-140, 1991.

- _____; MEYER, J.W. (ed.). **Institutional environments and organizations**: structural complexity and individualism. Thousand Oaks, CA : Sage, 1994.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 4. ed. São Paulo : EPU, 1987.
- SIMON, H. **Comportamento Administrativo**. São Paulo : Editora FGV, 1970.
- SMIRCICH, L. Studying organizations as cultures. In: MORGAN, G. (ed.). **Beyond method**: strategies for social research. Beverly Hills : Sage, p.160-172, 1983a.
- _____. Organizations as shared meanings. In: PONDY, L. et al. (ed.). **Organizational symbolism**. Greenwich, CT : JAI Press, p. 55-65, 1983b.
- _____. Implications for management theory. In: PUTNAM, L.L.; PACANOWSKY, M.(eds.). **Communication and organizations**: an interpretive approach. Beverly Hills, CA : Sage, p. 221-241, 1983c.
- _____. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 339-358, 1983d.
- _____. Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves. In: FROST, P. et al. **Organizational culture**. Beverly Hills, CA : Sage, p. 55-72, 1985.
- _____; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.
- SPROULL, N.L. **Handbook of research methods**. London : Scarecrow, 1988.
- STEIN, J. How institutions learn: a socio-cognitive perspective. **Journal of Economic Issues**, v. 31, n. 3, p. 729-740, 1997.
- TOLEDO, J.C.; BATALHA, M.O.; AMARAL, D.C. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 90-101, 2000.
- TRICE, H.M.; BEYER, J.M. **The cultures of work organizations**. New Jersey : Prentice Hall, 1993.
- TRIPOLDI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. 2. ed. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1981.
- TROCCOLI, I.R. Alimentação: padrões de consumo no Brasil. **Agroanalysis**, p. 13-15, set. 1996.
- TSANG, E.W.K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human relations**, v. 50, n. 1, p. 73-89, 1997.

- VAN MAANEN, J.; BARLEY, S.R. Cultural organization: fragments of a theory. In: FROST, P. et al. (eds.). **Organizational culture**. Beverly Hills, CA : Sage, p. 31-53, 1985.
- VIEIRA, L.F. Tecnologia agroalimentária. In: Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur. **El cambio global t el desarrollo tecnologico agropecuario y agroindustrial del Cono Sur**: implicaciones para las INIA's y el PROCISUR. Montevideo : Procisur, IICA, p. 77-87, 1997.
- VIGLIO, E.C.B.L. Indústria de alimentação: características e tendências para o ano 2000. **Agroanalysis**, p. 6-12, set. 1996.
- WEBER, M. Os três aspectos da autoridade legítima. In: ETZIONI, A. (ed.). **Organizações Complexas**. São Paulo : Atlas, p. 17-26, 1973.
- WEICK, K.E. The significance of corporate culture. In: FROST, P. et al. (eds.) **Organizational culture**. Beverly Hills : Sage, p. 381-389, 1985.
- _____; WESTLEY, F. Organizational learning: affirming an oxymoron. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (eds.). **Handbook of organizational studies**. Thousand Oaks, CA : Sage, p. 440-458, 1996.
- WILKINSON, J. Competitividade da agroindústria brasileira. **Agricultura em São Paulo**, v. 42, n. 1, p. 27-56, 1995.
- WILSON, D.C. **A strategy of change**. New York : Routledge, 1992.
- ZUCKER, L.G. The role of institutionalization in culture persistence. **American Sociological Review**, v. 42, p. 726-743, 1977.
- _____. Organizations as institutions. In: BACHARACH, S.B. (ed.) **Research in the sociology of organizations**. Greenwich : Jai Press, p. 1-47, 1983.

ANEXO 1 – CARTA FIEP SOLICITAÇÃO

Curitiba, 07 de outubro de 1999.

À
Federação das Indústrias do Estado do Paraná
Sr. José Carlos Gomes Carvalho
Presidente

Prezado Senhor,

Venho, por meio desta, apresentar Edson Ronaldo Guarido Filho, aluno do curso de mestrado da Universidade Federal do Paraná. Gostaríamos de contar com vossa colaboração, solicitando uma carta de apoio à pesquisa, que estará sendo realizada junto às empresas fabricantes de produtos alimentares deste estado.

Agradecemos sua gentileza,

Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do Programa de Mestrado em Administração
Centro de Estudos, Pesquisa e Pós-graduação em Administração
Universidade Federal do Paraná

ANEXO 2 – APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Curitiba, Novembro de 1999.

Prezado(a) Senhor(a)

O Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná – CEPPAD – gostaria de contar com sua participação na seqüência dos estudos que vêm realizando junto às empresas do setor alimentício do Estado do Paraná. Trata-se de uma pesquisa acadêmica sobre o perfil estrutural do setor, cujos resultados serão analisados globalmente, de modo a garantir a anonimidade dos respondentes.

Para o melhor andamento da pesquisa, solicitamos sua colaboração na distribuição dos envelopes para as pessoas neles designadas: (A) Diretor ou Responsável pela área Administrativa e/ou Recursos Humanos; (B) Diretor ou Responsável pela área de Marketing (Comercial) e/ou Planejamento; (C) Diretor ou Responsável pela área Industrial (Produção).

Em caso de dúvidas, entrar em contato pelo telefone <(41) nº do telefone> ou pelo e-mail <e-mail>.

Agradecemos a sua colaboração no sentido de enviar os questionários respondidos o mais depressa possível, utilizando o envelope selado.

Atenciosamente

Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD

Edson Ronaldo Guarido Filho
Pesquisador do CEPPAD

Favor enviar os questionários respondidos para:

CEPPAD/UFPR

A/C Edson Ronaldo Guarido Filho

R. Dr. Faivre, 405 – 6º andar

Curitiba – Paraná

CEP: 80060-140

TEL/FAX: (41) 262-7571

e-mail: <e-mail> (por favor, utilizar apenas no caso de dúvidas)

[INSERIR CARTA DE APOIO DA FIEP]

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Senhor(a),

Dando seqüência ao estudo que vem sendo desenvolvido pelo Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná – CEPPAD – sobre o perfil estrutural do setor alimentício do Estado do Paraná, gostaríamos de contar com sua participação. Para tanto, solicitamos que responda o questionário anexo, o mais breve possível.

É importante ressaltar que todos os dados terão uso exclusivamente acadêmico, sendo analisados de forma global, sem identificação da empresa ou do respondente. O CEPPAD se compromete, ainda, a lhe enviar os resultados do estudo, caso seja de seu interesse.

Sua participação nesse estudo é muito importante para nós.

Contamos com o seu apoio.

Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD

Favor enviar o questionário respondido para:

CEPPAD/UFPR

A/C Edson Ronaldo Guarido Filho

R. Dr. Faivre, 405 – 6º andar

Curitiba – Paraná

CEP: 80060-140

TEL/FAX: (41) 262-7571

e-mail: <e-mail> (por favor, utilizar apenas no caso de dúvidas)

A. Dados de caracterização do respondente

A.1. Cargo: _____

A.2. Tempo de trabalho na empresa: _____ anos

A.3. Idade: _____ anos

A.4. Sexo: () masculino

() feminino

A.5. Nível de escolaridade:

() 1º grau

() 2º grau

() superior

B. Dados de caracterização da empresa

B.1. Idade da empresa: _____ anos

B.2. N.º de empregados:

() De 100 a 500 empregados.

() De 501 a 1000 empregados.

() De 1001 a 2000 empregados.

() Mais de 2000 empregados.

B.3. Principais produtos e participação no faturamento total da empresa.

1.	_____	% do total
2.	_____	% do total
3.	_____	% do total
4.	_____	% do total

1ª. Parte

Escolha a alternativa que se encontra mais de acordo com as características da sua empresa. Atenção: as afirmações não são excludentes entre si, porém, é muito importante **escolher uma única alternativa** (aquela que melhor caracteriza sua empresa).

1.1. Nos últimos anos, a empresa tem optado por...

- () consolidar ou ampliar sua participação no mercado internacional;
- () ampliar sua atuação comercial, do mercado nacional para o exterior ;
- () manter ou expandir sua posição no mercado nacional;
- () ampliar sua atuação comercial, do mercado paranaense para o nacional;
- () expandir ou consolidar sua posição no mercado paranaense.

1.2. Para a empresa, tem sido mais importante manter-se atenta...

- () às regulações e oscilações do mercado internacional, às cotações de preços e à situação econômica da comunidade internacional, etc;
- () à política nacional de desenvolvimento econômico, às flutuações do nível de inflação, às reformas previdenciária e fiscal, ao nível de atividade da indústria nacional, às oscilações do consumo, etc;
- () aos programas de desenvolvimento regional, ao perfil econômico do estado, aos subsídios à produção e às propostas de apoio a modernização e capacitação da indústria paranaense, etc.

1.3. Na análise da concorrência, a empresa tem atribuído maior ênfase, principalmente, às...

- () empresas, instaladas ou não no país, que disputam o mercado internacional;
- () empresas estrangeiras com planos de expansão para o país;
- () empresas instaladas no país que disputam o mercado nacional;
- () empresas instaladas no país com planos de expansão para o Paraná;
- () empresas instaladas no Paraná que concorram pelo mercado estadual.

1.4. Com relação a tecnologia, nos últimos anos, a empresa tem preferido...

- () desenvolver tecnologia própria como fonte de vantagem competitiva, realizando, inclusive, parcerias com fornecedores e clientes;
- () manter-se atualizada por meio de licenças ou aquisições de projetos tecnológicos desenvolvidos por terceiros;
- () a empresa não tem investido em tecnologia.

1.5. Quanto a capacitação gerencial, a empresa tem dado maior ênfase à...

- ☐ autonomia e proatividade na tomada de decisões e busca de novas soluções ou oportunidades;
- ☐ rápida adaptação e capacidade de se ajustar às oscilações tecnológicas e de mercado.

1.6. A empresa tem optado por investimentos que proporcionem retornos de...

- ☐ curto prazo (menos de um ano);
- ☐ médio prazo (entre um e cinco anos);
- ☐ longo prazo (mais de cinco anos).

1.7. A empresa tem se relacionado com os demais integrantes da cadeia produtiva (fornecedores, distribuidores e clientes)...

- ☐ apenas comercialmente, durante as operações de compra e venda;
- ☐ além de comercialmente, também, por meio de sondagens e pesquisas esporádicas que informem sobre as condições de oferta e demanda;
- ☐ por meio de parcerias e alianças que resultem num esforço integrado no desenvolvimento de projetos comuns e trocas constantes de informação.

1.8. Para a empresa, as ações governamentais devem se concentrar em...

- ☐ promover políticas de incentivo ao comércio exterior, incentivando as exportações, combatendo práticas ilegais de comércio e realizando acordos internacionais;
- ☐ reduzir entraves à concorrência da indústria nacional, facilitando o acesso ao crédito, reduzindo a tributação, promovendo o crescimento e a estabilidade econômica;
- ☐ estimular a competitividade da indústria paranaense, concedendo subsídios e incentivos fiscais, investindo em infra-estrutura e criando uma política de desenvolvimento do estado.

1.9. Entende-se que as medidas do Governo do Paraná que mais afetam as estratégias da empresa tem sido aquelas voltadas para...

- ☐ a modernização da infra-estrutura de transporte (rodovias e portos), reduzindo o custo do comércio exterior e aproximando a região com Mercosul;
- ☐ atração de investimentos diretos para o estado, por meio de incentivos fiscais e tributários, mudando o perfil de desenvolvimento do estado;
- ☐ a formação de recursos humanos e instituições de apoio tecnológico, voltadas para a competitividade da indústria paranaense.

1.10. A empresa tem compreendido a preocupação com a qualidade dos produtos e a sustentabilidade ecológica como fatores...

- ☐ extremamente importantes, pois abrem espaço para a participação no mercado internacional, devendo ser perseguidos a qualquer custo;
- ☐ de grande importância, como diferenciais competitivos entre os principais concorrentes no mercado nacional;
- ☐ importantes, como diferenciais competitivos entre os concorrentes no mercado estadual;
- ☐ a empresa não possui esta preocupação.

1.11. O objetivo organizacional da empresa tem sido...

- ☐ manter uma estrutura produtiva moderna para atuação competitiva no mercado internacional;
- ☐ reduzir custos para melhorar a competitividade no mercado nacional, reagindo ao aumento da concorrência;
- ☐ evitar a perda de posição no mercado paranaense, garantindo a sobrevivência da empresa.

1.12. Nos últimos anos, tem sido mais importante para a empresa...

- ☐ organizar-se segundo tendências internacionais de consumo (produtos diet, sem agrotóxicos, etc.);
- ☐ adaptar-se às exigências impostas por novas faixas de renda do mercado nacional;
- ☐ investir em nichos do mercado paranaense, levando em consideração as características do consumidor do estado.

1.13. A empresa possui um sistema de planejamento com horizonte temporal de..

- ☐ curto prazo (até um ano);
- ☐ médio prazo (entre um e cinco anos);
- ☐ longo prazo (superior a cinco anos).

1.14. Os programas de qualificação dos empregados da empresa têm tido como finalidade principal...

- () aumentar sua capacidade analítica para a tomada de decisões e soluções de problemas, tornando-os aptos para administrar as exigências do ambiente competitivo;
- () aumentar sua capacidade técnica para melhor se adaptarem às mudanças organizacionais internas exigidas pelo mercado, defendendo-se das turbulências do ambiente competitivo.

1.15. A empresa costuma participar de feiras, congressos e encontros setoriais, principalmente, de nível...

- () internacional, envolvendo representantes do mercado externo;
- () nacional, com a participação dos produtores do país;
- () estadual, com presença de empresas paranaenses;
- () a empresa não costuma participar desses eventos.

2ª. Parte

A seguir, serão feitas algumas afirmações sobre características organizacionais. Assinale, conforme indicado na escala abaixo, **um único número**, entre 1 e 7, que melhor indique o nível em que cada característica se encontra presente na empresa em que você trabalha.

Sem a característica	Muito pouco característica	Pouco característica	Característica mediana	Característica acima da média	Bastante característica	Totalmente característica
1	2	3	4	5	6	7
←						→

2.1. Grupo 1

1. Os dirigentes da empresa costumam se envolver ativamente, de forma integrada e coordenada, com os diversos níveis da empresa, na concepção e implementação de novas idéias.	1	2	3	4	5	6	7
2. Durante o processo de tomada de decisão e solução de problemas, a empresa procura se fundamentar, ao máximo, em dados concretos, utilizando-se de recursos estatísticos, opiniões de especialistas, relatórios técnicos entre outros instrumentos analíticos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Em momentos de mudança, os dirigentes participam ativamente de todo o processo, envolvendo-se na implantação, interação com os demais membros e em programas educacionais.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os dirigentes tomam decisões em conjunto com seus subordinados, que participam ativamente no estabelecimento de objetivos e nos detalhes da decisão.	1	2	3	4	5	6	7
5. As decisões são tomadas após deliberação e reflexão sobre informações consideradas relevantes dos ambientes interno e externo da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
6. Na empresa, decisões com base intuitiva são vistas com desconfiança e, portanto, são desencorajadas.	1	2	3	4	5	6	7
7. O plano estratégico da empresa é seguido com rigor, evitando o surgimento de diferentes orientações ao longo do percurso.	1	2	3	4	5	6	7
8. Os dirigentes costumam, no dia a dia, delegar autoridade a seus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7

2.2. Grupo 2

1. Existe, na empresa um esforço organizado para pesquisa, classificação e armazenagem de informações internas e externas.	1	2	3	4	5	6	7
2. A empresa possui arquivos e registros que possibilitam a análise e revisão das experiências passadas.	1	2	3	4	5	6	7
3. A empresa costuma praticar o benchmarking, tomando conhecimento das principais tendências em termos de técnicas gerenciais para depois, aplicá-las.	1	2	3	4	5	6	7
4. As orientações para o futuro da empresa tomam como referência, estritamente, informações sobre resultados e situação econômico-financeira da empresa.	1	2	3	4	5	6	7

2.2. Grupo 2

5. São comuns na empresa práticas de interação entre os empregados como: grupos de discussão, trabalhos em grupo, programas de rotação de pessoal, eventos fora do local de trabalho, etc.	1	2	3	4	5	6	7
6. Os canais de comunicação preferencialmente utilizados são relatórios e comunicados escritos, colocados à disposição dos interessados.	1	2	3	4	5	6	7
7. Os problemas enfrentados e os erros cometidos pela empresa são comumente expostos a todos os seus membros.	1	2	3	4	5	6	7
8. Os empregados possuem acesso às informações e arquivos da empresa.	1	2	3	4	5	6	7

2.3. Grupo 3

1. A empresa possui espaços, do tipo sessões de brainstorming, pensamento em grupo ou círculos de qualidade, para a criação e questionamento freqüente das normas e procedimentos vigentes.	1	2	3	4	5	6	7
2. O sistema de remuneração da empresa valoriza a iniciativa e a experimentação e não pune falhas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Práticas e procedimentos bem sucedidos no passado são as bases para o desenvolvimento de novos planos de ação.	1	2	3	4	5	6	7
4. Na empresa, em qualquer nível da estrutura hierárquica, existe autonomia para a mudança dos processos de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Os empregados geralmente negam ou camuflam, de seus superiores, os erros cometidos.	1	2	3	4	5	6	7

2.4. Grupo 4

1. A empresa permite que os empregados utilizem seus próprios critérios para solucionar problemas ou escolher a melhor alternativa durante a execução de suas atividades de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Nas promoções e contratações, a empresa dá preferência a indivíduos com conhecimentos diferenciados em várias atividades, em comparação àqueles com alto grau de especialização em uma tarefa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Existe, na empresa, uma estrutura paralela não-hierárquica e auto-organizada (do tipo força-tarefa) coexistindo com a estrutura formal.	1	2	3	4	5	6	7
4. É comum, na empresa, que o exercício da direção seja realizado por diferentes pessoas, de acordo com os requisitos da situação.	1	2	3	4	5	6	7
5. É comum observar na empresa a cooperação entre seus membros, geralmente na forma de times de projeto ou grupos de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6. Existe, na empresa, um manual que apresenta as normas e procedimentos que devem ser seguidos pelos membros organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7
7. Os procedimentos podem sofrer variações, existindo situações em que os empregados utilizam seus próprios critérios para decidir o que fazer.	1	2	3	4	5	6	7
8. Os cargos são bem definidos, segundo a função a ser desempenhada, evitando sobreposição de tarefas.	1	2	3	4	5	6	7

3ª. Parte

Nas escalas abaixo, assinale com um X sobre o número mais indicado, como cada característica está presente na sua empresa.

3.1. A empresa tem adotado uma estratégia de inovação, tipicamente...

Adaptativa, procurando responder às tendências de mercado, mantendo-se atualizada.	1	2	3	4	5	6	7	Inventiva, investindo em P&D como forma de influenciar ou liderar o mercado.
--	---	---	---	---	---	---	---	--

3.2. As informações coletadas são...

Concentradas na alta administração.	1	2	3	4	5	6	7	Difundidas amplamente por toda a empresa.
-------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

3.3. Situações de divergência entre grupos de interesses são solucionadas...

Pela imposição da opinião de um superior.	1	2	3	4	5	6	7	Pelo debate entre as partes até que se chegue a um consenso.
---	---	---	---	---	---	---	---	--

3.4. Os procedimentos a serem seguidos pelos empregados da empresa são elaborados de forma...

Específica e detalhada, evitando a necessidade de improvisações.	1	2	3	4	5	6	7	Ampla, com margem para variações individuais, ao longo das situações.
--	---	---	---	---	---	---	---	---

3.5. As funções de controle interno e avaliação dos funcionários são realizadas...

Por um responsável em posição hierárquica superior.	1	2	3	4	5	6	7	Pelos funcionários, ou grupo, permitindo-se o auto-controle.
---	---	---	---	---	---	---	---	--

3.6. O critério de remuneração na empresa se baseia...

Num plano de carreira, conforme a função exercida.	1	2	3	4	5	6	7	Na aquisição de habilidades diversas, que permitem a execução de várias funções.
--	---	---	---	---	---	---	---	--

3.7. Os sistemas de recompensa e promoção da empresa tem como finalidade...

Premiar o desempenho eficiente da tarefa.	1	2	3	4	5	6	7	Premiar a iniciativa e o compromisso com a inovação.
---	---	---	---	---	---	---	---	--

3.8. O controle das atividades da empresa é...

Centralizado sob a responsabilidade do alto escalão ou dos superiores diretos.	1	2	3	4	5	6	7	Disperso e variável, sob a responsabilidade de grupos de trabalho ou dos próprios empregados.
--	---	---	---	---	---	---	---	---

3.9. A preferência da empresa tem sido adotar estratégias de...

Baixo risco e baixo retorno	1	2	3	4	5	6	7	Alto risco e alto retorno.
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------

3.10. O planejamento da empresa tem como características:

Metas e objetivos específicos, que indicam exatamente para onde os esforços devem se concentrar.	1	2	3	4	5	6	7	Diretrizes gerais, que indicam a orientação mais ampla dos caminhos da empresa.
--	---	---	---	---	---	---	---	---

3.11. A estratégia de ação da empresa se orienta no sentido de...

Monitorar e responder às exigências de seu ambiente.	1	2	3	4	5	6	7	Prever e se antecipar às transformações ambientais.
--	---	---	---	---	---	---	---	---

3.12. Na empresa, o caminho das comunicações e informações, normalmente, segue...

Dos superiores para os subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	Dos subordinados para os superiores.
--------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------------

4ª. Parte

Nas afirmações abaixo indique o **seu** grau de concordância. Nesta etapa, trata-se da **exposição de sua opinião** e não das características presentes na sua empresa.

1 = discordo plenamente**2 = discordo****3 = discordo parcialmente****4 = nem discordo, nem concordo****5 = concordo parcialmente****6 = concordo****7 = concordo plenamente**

4.1.	Os empregados devem ter liberdade na execução e criação de melhores condições de trabalho, sem a ameaça de punição dos erros cometidos.	1	2	3	4	5	6	7
4.2.	Os objetivos da empresa devem ser realizáveis. Objetivos desafiadores tendem a provocar desânimo e um sentimento de incapacidade nos empregados.	1	2	3	4	5	6	7
4.3.	Pelo fato dos empregados estarem em contato direto com as tarefas, é preferível que eles próprios realizem o controle de sua execução.	1	2	3	4	5	6	7
4.4.	Um bom resultado depende de uma estratégia bem estruturada, previamente planejada e com procedimentos claros e bem definidos.	1	2	3	4	5	6	7
4.5.	É preferível que o empregado adquira conhecimentos de diversas tarefas, às custas de sua especialização, a se especializar em uma delas, com desconhecimento de outras.	1	2	3	4	5	6	7
4.6.	Os dirigentes devem possuir uma visão integrada da empresa. Os demais integrantes devem se concentrar especificamente sobre as necessidades de suas áreas.	1	2	3	4	5	6	7
4.7.	Decisões tomadas com base na experiência ou intuição são mais frágeis que aquelas fundamentadas em análise de dados concretos.	1	2	3	4	5	6	7
4.8.	A empresa deve se sustentar em crenças construídas ao longo de seus sucessos, as quais têm que ser preservadas a todo custo.	1	2	3	4	5	6	7
4.9.	É preferível que a empresa reaja às turbulências do mercado, a tentar antever possíveis acontecimentos.	1	2	3	4	5	6	7
4.10.	O sucesso da empresa depende de sua capacidade em assumir riscos.	1	2	3	4	5	6	7
4.11.	De modo geral, os empregados têm pouco a contribuir pois possuem uma visão incompleta da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4.12.	Divergências entre os membros da empresa devem ser resolvidas rapidamente pois pouco contribuem para os negócios.	1	2	3	4	5	6	7
4.13.	A empresa deve possuir fronteiras abertas, adotando clientes e fornecedores como parceiros em suas decisões.	1	2	3	4	5	6	7
4.14.	Empresas bem sucedidas devem procurar manter inalterados fatores estratégicos que a levaram a essa situação.	1	2	3	4	5	6	7
4.15.	A estratégia é um procedimento incompleto, sendo continuamente construída ao longo do tempo.	1	2	3	4	5	6	7
4.16.	Com relação às experiências mal sucedidas da empresa, o melhor a se fazer é esquecê-las.	1	2	3	4	5	6	7
4.17.	Alta interação entre os empregados acaba proporcionando mais problemas do que resultados positivos.	1	2	3	4	5	6	7
4.18.	A empresa deve compartilhar com os empregados a situação em que se encontra.	1	2	3	4	5	6	7
4.19.	Um bom planejamento é aquele que possui objetivos específicos bem definidos e orientações detalhadas a serem seguidas.	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO 4 – EVOLUÇÃO DA COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS

- **1ª. COBRANÇA EFETUADA ENTRE OS DIAS 09 E 16/12 VIA FAX**

À

<NOME DA EMPRESA>

A/C Diretor ou Responsável pela Área de Rec. Humanos e/ou Administrativa

Prezado (a) Senhor (a)

Como é de seu conhecimento, o Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração a Universidade Federal do Paraná (CEPPAD) vem realizando uma pesquisa junto ao setor alimentício de Estado do Paraná. A pesquisa se divide em duas fases, compostas por questionários enviados pelo correio.

Até o presente momento, infelizmente, não obtivemos retorno de sua empresa. Para que os resultados sejam significativos, necessitamos do maior número de empresas participantes. Dessa forma, contamos com sua colaboração no sentido de recolher os questionários junto às pessoas indicadas, e enviá-los o mais breve possível (É importante ressaltar que devido às duas fases da pesquisa, cada pessoa deverá responder a dois questionários).

Em caso de problemas ou dúvidas, entrar em contato pelo e-mail <e-mail>, ou ainda, pelo telefone <(41) nº. do telefone>.

Atenciosamente.

Edson Ronaldo Guarido Filho
Pesquisador do CEPPAD

Favor enviar os questionários para:

CEPPAD/UFPR

A/C Edson Ronaldo Guarido Filho

R. Dr. Faivre, 405 – 6º andar

Curitiba – Paraná

CEP: 80060-140

TEL/FAX: (41) 262-7571

e-mail: <e-mail> (por favor, utilizar apenas no caso de dúvidas)

- **2ª. COBRANÇA EFETUADA POR TELEFONE A PARTIR DE 10 DE JANEIRO DE 2000**

- **10/03 – ÚLTIMA COBRANÇA EFETUADA VIA FAX E E-MAIL**

Curitiba, Março de 2000.

Prezado(a) Senhor(a)

Devido a proximidade do prazo final para a coleta de dados da pesquisa sobre o setor de alimentos no Estado do Paraná, solicitamos o envio dos questionários respondidos até 17/03. Gostaríamos de ressaltar que sua colaboração é de inestimável importância para os objetivos desse estudo, além de propiciar a geração de novos conhecimentos científicos para a melhoria de eficiência organizacional.

Lembramos ainda que o Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná – CEPPAD – objetiva traçar o perfil estrutural do setor de alimentos nesse Estado. Trata-se de um trabalho acadêmico cujos resultados serão analisados globalmente, de modo a manter a anonimidade dos respondentes.

A etapa de coleta de dados compreende a distribuição e reposta de ambos os questionários, já em posse da empresa, pelas seguintes pessoas: (A) Diretor ou Responsável pela área Administrativa e/ou Recursos Humanos; (B) Diretor ou Responsável pela área de Marketing (Comercial) e/ou Planejamento; (C) Diretor ou Responsável pela área Industrial (Produção).

Mais uma vez, contamos com sua colaboração no sentido de recolher e enviar os questionários respondidos até a referente data. Agradecemos sua atenção.

Em caso de dúvidas, favor entrar em contato pelo telefone <(41) nº. de telefone> ou por e-mail <*e-mail*>.

Atenciosamente

Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD

Edson Ronaldo Guarido Filho
Pesquisador do CEPPAD

Favor enviar os questionários respondidos para:

Edson Ronaldo Guarido Filho
CEPPAD/UFPR
R. Dr. Faivre, 405 – 6º andar
Curitiba – Paraná
CEP: 80060-140
TEL/FAX: (41) 262-7571
e-mail: <*e-mail*>

ANEXO 5 – FONTES SECUNDÁRIAS: ANÁLISE CONTEXTUAL

• ANÁLISE CONJUNTURAL/IPARDES

Ano: 1993; Volume: 15	Autor(es)	Data
Los industriales latinoamericanos y la nueva integracion	ONDARTS, Guillermo	n. 1/2, p. 1-10
Plano multimodal de transportes do Estado do Paraná	VAINE, Roberto Edison	n. 1/2, p. 10-19
Pobreza cresce, alertam os jornais	LEÃO, Igor Zanoni C. C	n. 3/4, p. 1-3
Dinamica, restricciones y politicas de la integracion	LAHERA, Eugenio	n. 3/4, p. 8-10
Nota sobre o painel "MERCOSUL e estratégia de inserção no mercado mundial"	JELLER, Ednelson Grangeiro	n. 5/6, p. 3-5
Reestructuracion mundial y sistemas agroalimentarios: necesidad de nuevos enfoques	LLAMBI, Luis	n. 5/6, p. 5-12
Inflação, políticas salariais e estabilização	CASTRO, Demian	n. 7/8, p. 1-2
Nota sobre o painel "Mercosul e os ajustes macroeconômicos"	JELLER, Ednelson Grangeiro	n. 7/8, p. 13-14
Possibilidades industriais de Curitiba	LEÃO, Igor Zanoni Constant Carneiro	n. 9/10, p. 3-7
Nota sobre o painel "Inserção Competitiva do Brasil no <i>agribusiness</i> Internacional	JELLER, Ednelson Grangeiro	n. 9/10, p. 13-15
Plano de estabilização : antecedentes e desdobramentos	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 11/12, p. 1-4
A cafeicultura brasileira e o acordo internacional	PASSOS, Carlos Roberto	n. 11/12, p. 7-8
Considerações sobre a formação do NAFTA e os possíveis reflexos para o Brasil e o MERCOSUL	JELLER, Ednelson Grangeiro	n. 11/12, p. 11-16

Ano: 1994; Volume: 16	Autor(es)	Data
Desafios a estabilização	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 1/2, p. 1-3
Evolução recente e perspectivas das economias regionais segundo FGV	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 1/2, p. 3-6
Plano Real : observações preliminares	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 3/4, p. 1-4
A 3a. fase do Plano Real	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 5/6, p. 1-4
Os primeiros resultados da reforma monetária	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 7/8, p. 1-4
Resumo das potencialidades do Paraná na atracção de novas industrias	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 7/8, p. 9-10
pacote monetário-cambial	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 9/10, p. 1-3
Nota sobre a redução das alíquotas de importação	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 9/10, p. 3-4
Desenvolvimento de fornecedores industriais no Paraná	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 9/10, p. 11
Aspectos do ambiente de preços no Brasil do Real	NOJIMA, Daniel	n. 11/12, p. 3-6
Decifrando a política cambial	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 11/12, p. 6-7
O papel da pressão política regional na formulação de estratégias e alocação de recursos públicos	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 11/12, p. 14-16
Os investimentos das cooperativas paranaenses em verticalização e modernização	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 11/12, p. 16-17

Ano: 1995; Volume: 17	Autor(es)	Data
Inflação: os primeiros meses de 1995	NOJIMA, Daniel	n. 1/2, p. 7-9
Brasil e a crise mexicana	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 1/2, p. 3-7
Rumos da estabilização macroeconômica	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 3/4, p. 5-8
Política cambial versus estabilização de preços	NOJIMA, Daniel	n. 3/4, p. 8-10
Competitividade da indústria paranaense: uma análise setorial	PAULA, Nilson Maciel de; DOMAKOSKY, Luiz Antonio; REIS, Othon J. Rolim de Souza	n. 3/4, p. 29-35
Aspectos da desindexação parcial	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 5/6, p. 3-4
O futuro da estabilização e a economia paranaense	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 5/6, p. 4-8
Reflexos da conjuntura na economia paranaense	NOJIMA, Daniel	n. 5/6, p. 8-11
O Paraná no MERCOSUL: a questão da agricultura	BEM, Jorge Sebastião de	n. 5/6, p. 13-14
Guerra fiscal, reforma tributaria e desenvolvimento regional	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 7/8, p. 3-10
Comportamento da balança comercial no primeiro semestre 1995	WOSCH, Luiz Fernando Oliveira	n. 7/8, p. 11-13
O Paraná e o MERCOSUL	CARMO, Jose Henrique do	n. 7/8, p. 15-17
Perspectivas e pendências da gestão econômica	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 9/10, p. 3-9
O pacote de estímulo ao crédito	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 11/12, p. 3
Reflexos do Plano Real sobre a economia paranaense	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 11/12, p. 4-9
Considerações sobre produtividade e geração de emprego na indústria paranaense nos anos recentes	NOJIMA, Daniel	n. 11/12, p. 9-15
A previsão de queda do emprego no campo	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 11/12, p. 18-20

Ano: 1996; Volume: 18	Autor(es)	Data
A recuperação do investimento e as oportunidades da economia paranaense	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 1/2, p. 3-8
As mudanças na banda cambial	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 1/2, p. 14-15
A instalação da Renault no Paraná : um modelo de interpretação	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 3/4, p. 3-8
A Renault e seus impactos na economia regional	NOJIMA, Daniel	n. 3/4, p. 8-10
Crise bancária e estabilização macroeconômica	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 5/6, p. 4-10
Natureza e impactos da CPMF	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 7/8, p. 19-20
A desoneração fiscal e o Paraná	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 9/10, p. 3-6
A conformação de um parque automobilístico no Paraná	NOJIMA, Daniel	n. 9/10, p. 6-8
Acordo entre MERCOSUL e Chile: observações preliminares	WOSCH, Luiz Fernando Oliveira	n. 9/10, p. 10-11
Atração de empresas e concentração industrial no Paraná	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 11/12, p. 3-10

Ano: 1997; Volume: 19	Autor(es)	Data
Reconfiguração da dinâmica econômica regional : breve interpretação	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 1/2, p. 3-7
Transformações estruturais das exportações paranaenses nos anos 90	NOJIMA, Daniel; WOSCH, Luiz Fernando de Oliveira	n. 1/2, p. 14-20
Três anos de Real : oportunidades e fragilidades	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 3/4, p. 3-5
Natureza e características do parque automotivo da Região Metropolitana de Curitiba	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 3/4, p. 3-10
MERCOSUL: exportações paranaenses e demanda por produtos industrializados	WOSCH, Luiz Fernando Oliveira	n. 3/4, p. 12-14
Determinantes do ciclo de investimentos industriais no Paraná	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 7/8, p. 3-11
Plano Real : constrangimentos externos e internos	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 7/8, p. 14-18
Oportunidades regionais no Paraná	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 9/10, p. 3-7
Exportações industriais do Paraná ao MERCOSUL	WOSCH, Luiz Fernando Oliveira	n. 11/12, p. 7-9
Choque de juros e contenção fiscal : antecedentes e implicações	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 11/12, p. 17-20

Ano: 1998; Volume: 20	Autor(es)	Data
Guerra fiscal e industrialização do Paraná	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 1/2, p. 3-6
Exportações paranaenses: mercados e produtos	WOSCH, Luiz Fernando Oliveira	n. 3/4, p. 14-16
Queda nos juros e equilíbrio macroeconômico	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 3/4, p. 18-19
Intercâmbio comercial entre o Paraná e o MERCOSUL em 1997	WOSCH, Luiz Fernando de Oliveira	n. 5/6, p. 11-12
Paraná: aspectos institucionais do novo ciclo econômico	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 5/6, p. 13-14
Economia paranaense : reestruturação estratégica pos-1995	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 9/10, p. 3-8
Programa de estabilidade fiscal : observações preliminares	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 9/10, p. 9-11
Estabilidade fiscal e defesas do Paraná	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 11/12, p. 3-6
A Renault e o Paraná industrial	LOURENÇO, Gilmar Mendes	n. 11/12, p. 6-9

• CONJUNTURA ECONÔMICA

Ano: 1993; Volume: 47	Autor(es)	Data
Preços e salários: indexação não resolve	IBRE	n. 1, p. 11-13
A lei dos salários	IBRE	n. 2, p. 9-11
Uma constituição monetária para o Brasil	Márcio Ronci	n. 2, p. 41-44
Reservas cambiais e crescimento econômico	IBRE	n. 3, p. 9-11
A tarifa externa comum no Mercosul	Lia Valls Pereira	n. 3, p. 84-85
Dieta saudável muda agricultura	Marinha Machado	n. 3, p. 120-121
Estabilização urgente	IBRE	n. 4, p. 9-10
Ecologia/Economia: um casamento perfeito	Fernando G. Carneiro	n. 4, p. 70-71
O comércio exterior precisa crescer	IBRE	n. 5, p. 5-6
Estabilização com lastro nacional	Paulo Nogueira Batista Jr.	n. 5, p. 29-34
A inflação é o mal maior	IBRE	n. 6, p. 5-6
A economia política da inflação	IBRE	n. 7, p. 5-7
A vitória do micado	Marinha Machado	n. 7, p. 65
Por uma política positiva de rendas	IBRE	n. 9, p. 5-6
Notas ecológicas	Fernando G. Carneiro	n. 9, p. 62-63
Caminhos do desenvolvimento: Brasil perde tempo	_____	n. 9, p. 64-65
O futuro da abertura comercial	IBRE	n. 11, p. 5-6
Caminhos do desenvolvimento: setor privado e tecnologia	_____	n. 11, p. 66
Políticas geradoras do desenvolvimento	Antonio Delfin Neto	n. 12, p. 42-43
Mercosul: o Brasil na contramão	Ib Teixeira	n. 12, p. 102-103

Ano: 1994; Volume: 48	Autor(es)	Data
Começar de novo	IBRE	n. 1, p. 3-4
Percepção empresarial do Mercosul	Lia Valls Pereira	n. 1, p. 28-29
A influência do Mercosul	Eden G. de Oliveira, João M. C. Rego e Paulo C. Stein	n. 1, p. 30-31
Última cartada	IBRE	n. 2, p. 3-4
Política industrial e ação do MICT: uma proposta	Helson Braga	n. 3, p. 25-28
Comércio exterior e meio ambiente	Lia Valls Pereira	n. 4, p. 37-39
A importância da revisão	IBRE	n. 5, p. 5-6
Rodada Uruguai e exportações brasileiras	Mauro R. Lopes e Guilherme Soria B. Filho	n. 6, p. 56-60
Viver com inflação	IBRE	n. 7, p. 3-4
Boas novas na economia mundial	Aloísio Campelo Júnior	n. 7, p. 62-63
Começar de novo	IBRE	n. 8, p. 8-9
A entrada do Chile para o Mercosul	Isabel Maria Parente de Mello	n. 8, p. 198-199
Pobreza no Brasil: causa e soluções	IBRE	n. 9, p. 3-4
O paradoxo da taxa de câmbio	IBRE	n. 10, p. 6-7
De volta ao crescimento?	IBRE	n. 11, p. 6-7
Meio ambiente e comércio de produtos agrícolas	Mauro de Rezende Lopes	n. 11, p. 34-37
Educando a nova geração	Fernando G. Carneiro	n. 11, p. 63-64
O futuro do Real	IBRE	n. 12, p. 4-6

Ano: 1995; Volume: 49	Autor(es)	Data
Perspectivas da economia em 1995	IBRE	n. 1, p. 5-6
Política cambial em pauta	IBRE	n. 2, p. 4-5
A importância das reformas	IBRE	n. 3, p. 3-4
Lições do México	IBRE	n. 4, p. 3-4
Competitividade no Mercosul	Lia Valls Pereira	n. 6, p. 49-51
Rumo a harmonização tributária	Carlos Roberto Lavalle da Silva	n. 6, p. 81-82
Lição para o Brasil	Fernando G. Carneiro	n. 6, p. 82-83
A questão da taxa de juros	IBRE	n. 7, p. 5-8
Encontro de contas, reforma da previdência e privatização	Armando Castelar Pinheiro	n. 7, p. 35-37
A hora do emprego verde	Marinha Machado	n. 7, p. 57-58
Depois da desindexação	IBRE	n. 8, p. 5-6
A privatização e os fundos sociais	Armando Castelar Pinheiro	n. 8, p. 99-101
Mercosul: uma agenda de negociação	Lia Valls Pereira	n. 10, p. 31-34
EUA: ecologia na encruzilhada	Fernando G. Carneiro	n. 10, p. 57-58
Eficiência já	IBRE	n. 11, p. 6-8
Competitividade no complexo lácteo	José M. P. Andrade, Ricardo P. Reis e Antonio J. dos Reis	n. 11, p. 24-27
América Latina: fim de século, fim de ciclo	Salomão L. Quadros	n. 12, p. 75-77

Ano: 1996; Volume: 50	Autor(es)	Data
Perigo real	IBRE	n. 2, p. 5-6
Na rota do capital	IBRE	n. 3, p. 6-8
Para FHC ler na cama	Ib Teixeira	n. 3, p. 26-28
A indústria no século XXI	Marinha Machado	n. 3, p. 56
O desemprego vai aumentar?	IBRE	n. 4, p. 3-5
Política fiscal: o déficit é tudo?	Lauro Vieira Faria	n. 4, p. 23-25
Tecnologia: o desafio brasileiro no ano 2000	Marinha Machado	n. 4, p. 48-49
Balança preocupante	IBRE	n. 5, p. 3-4
Os preços dos serviços na berlinda	IBRE	n. 6, p. 6-8
América Latina: crises bancárias	Salomão L. Quadros	n. 6, p. 78-80
E Dornbusch tem razão?	Lauro Vieira Faria	n. 7, p. 19-22
Bolívia: rumo ao Mercosul	Isabel Parente de Mello	n. 7, p. 46-48
Os perigos da solidariedade econômica	Marinha Machado	n. 7, p. 49-50
A polêmica do câmbio	IBRE	n. 8, p. 5-7
Na direção certa	IBRE	n. 10, p. 4-5
O significado da deflação	IBRE	n. 11, p. 6-7
Globalização: estabilização e reformas	Renê Garcia Jr.	n. 11, p. 22-28
América Latina: o problema do emprego	Salomão L. Quadros	n. 11, p. 45-47
O caminho ideal para a privatização dos portos brasileiros	Eduardo Almeida, Heinz Peter Elstrodt e Mauro Martins	n. 12, p. 19-22

Ano: 1997; Volume: 51	Autor(es)	Data
Pagando para ver	IBRE	n. 1, p. 4-5
Crise, estabilização e pobreza: 1990-1995	Sônia Rocha	n. 1, p. 22-26
Como a tecnologia desafia a humanidade	Marinha Machado	n. 1, p. 50-51
Orçamento fiscal 1997	IBRE	n. 2, p. 4-5
A informática e a mudança de paradigma competitivo	Heitor M. Quintela e Sérgio Gustavo Costa	n. 3, p. 34-38
Produtividade, mitos e realidades	IBRE	n. 4, p. 4-6
Tributação no Mercosul	Ives Gandra da Silva Martins	n. 4, p. 21-27
O Mercosul e a Europa	—	n. 4, p. 28-30

Ano: 1997; Volume: 51	Autor(es)	Data
Os passos da integração	IBRE	n. 5, p. 4-6
Adesão condicionada	Giulio Lattes	n. 5, p. 17-18
Integração competitiva: uma necessidade a enfrentar	Roberto Teixeira da Costa	n. 5, p. 19-21
Área de Livre Comércio das Américas: a visão da Câmara de Comércio Americana do Rio de Janeiro	Joel Korn	n. 5, p. 22-25
Agenda de integração brasileira: uma avaliação preliminar	Lia Valls Pereira	n. 5, p. 26-31
Preocupação com o Brasil	Daniel Padin e Gustavo González	n. 5, p. 66-67
Neoliberalismo ou bom senso?	IBRE	n. 6, p. 6-9
A volta dos capitais externos	Salomão L. Quadros	n. 6, p. 84-86
Lições esquecidas	Lauro Vieira de Faria	n. 7, p. 24-32
Educação: vergonha nacional	IBRE	n. 8, p. 6-8
O que foi feito da reforma fiscal?	IBRE	n. 9, p. 4-5
América Latina: investir para poder crescer	Salomão L. Quadros	n. 9, p. 45-46
Deflação ou recessão?	IBRE	n. 10, p. 3-4
América Latina: crescer ou crescer	Salomão L. Quadros	n. 10, p. 40-41
Presidente Fernando Henrique Cardoso	IBRE	n. 12, p. 9-10
Investimento direto: o Brasil se reinsere no mundo	Fábio Giambiagi e Carla Reis	n. 12, p. 29-32

Ano: 1998; Volume: 52	Autor(es)	Data
Tecnologia e infra-estrutura de transporte	Ib Teixeira	n. 2, p. 44-46
Tarefa árdua	IBRE	n. 3, p. 3-5
Mal menor?	IBRE	n. 4, p. 4-6
A política cambial do Brasil a médio prazo	Fábio Giambiagi e José Carlos R. Carvalho	n. 4, p. 29-34
C e T: estatização <i>versus</i> economia de mercado	Marinha Machado	n. 4, p. 49-50
Dívida pública e estabilização	IBRE	n. 5, p. 46-47
Crescimento econômico e emprego no Brasil: o que podemos esperar	Carla Reis e Fábio Giambiagi	n. 5, p. 67-72
Exportar ou exportar	IBRE	n. 6, p. 5-7
O euro e o Brasil	IBRE	n. 6, p. 3-4
É possível impedir o progresso técnico?	Marinha Machado	n. 6, p. 60-61
Crescer ou crescer	IBRE	n. 8, p. 96-98
Uma estratégia para reduzir o déficit fiscal	Fábio Giambiagi	n. 8, p. 112-115
Fluxos de capitais e desenvolvimento econômico	IBRE	n. 9, p. 3-5
Algumas idéias para minorar o desemprego	Jorge Oscar de Mello Flôres	n. 9, p. 21-24
Regras cambiais: qual o meio adequado	IBRE	n. 10, p. 4-6
A educação de cabeça erguida	Maria Helena G. de Castro	n. 10, p. 20-29
O ajuste fiscal	IBRE	n. 11, p. 3-6
As opções de política econômica no segundo mandato	Rudiger Durnbusch	n. 11, p. 20-21
A carga tributária e a qualidade dos serviços governamentais	Carlos Roberto L. da Silva	n. 12, p. 31-34

• INFORMAÇÕES FIPE

Ano: 1993	Autor(es)	Data
Ajuste fiscal: a desmoralização dos governos do Brasil	Denisard Alves	n. 148, p. 9-12
O fim da reserva e o futuro da informática	Eduardo Kiyoshi Tonooka	n. 148, p. 15-16
A propósito do IPMF	Paulo de Tarso P. L. Soares	n. 149, p. 9-10
A luta contra a inflação: guerrilha ou guerra de movimento	Paul Singer	n. 149, p. 10-11
Rumo a uma estratégia de desenvolvimento para uma economia mais aberta	Hélio Nogueira da Cruz	n. 149, p. 15-16
1983 e 1993: lições para ancorar a economia	Antonio Delfim Neto	n. 150, p. 3-5
Inflação estrutural e inflação institucional	João Sayad	n. 150, p. 5-7
Os dois pilares da política monetária	Ruben Almonacid	n. 150, p. 8-9
A bússola pirou	Cornélia Nogueira Porto	n. 150, p. 9-11
A nova geografia econômica mundial	Carlos Geraldo Langoni	n. 150, p. 11-12
Globalização e projeto nacional	Henrique Rattner	n. 150, p. 12-15
Dimensões estratégicas para a política tecnológica	Eduardo Vasconcelos	n. 150, p. 20-22
Flexibilização ou morte	José Pastore	n. 150, p. 26
Modernização das relações de trabalho e as novas oportunidades profissionais	Hélio Zylberstajn	n. 151, p. 22-24
A "queima" de poupança nacional	Maria Helena Zockun	n. 152, p. 15-16
Um tema em debate: quais seriam os ganhos sociais com a redução da inflação?	Celso Luiz Martone e Joe A. Yoshino	n. 154, p. 8-13
Alternativas para a estabilização brasileira	André Lunardelli	n. 154, p. 18-19
Salário e inflação	Júlio Manuel Pires	n. 154, p. 19-21
Patentes e inserção brasileira	Milton de Abreu Campanário	n. 154, p. 26-27
O sistema de previdência social e o processo de acumulação de capital	Denisard Alves	n. 155, p. 23-25
Um tema em debate: é oportuna a revisão constitucional agora?	Eduardo Giannetti da Fonseca e Maria Helena Zockun	n. 156, p. 10-13
Abertura comercial afeta os preços industriais?	Marcelo R. Allain	n. 156, p. 15-17
Estabilização e mercado financeiro	Joe A. Yoshino	n. 158, p. 22-23

Ano: 1994	Autor(es)	Data
O Plano FHC-2 e o nível de atividade	José Paulo Z. Chahad	n. 160, p. 19-20
Desenvolvimento sustentável e meio ambiente	Paulo Cesar Milone	n. 161, p. 20-22
O Plano FHC: teoria e prática	Paul Singer	n. 162, p. 9-12
Estabilidade monetária e déficit público	Armênio de Souza Rangel e Siegfried Bender	n. 162, p. 13-15
A utilização dos recursos dos fundos de pensão para o financiamento de longo prazo	Josué Alfredo Pellegrini e Rudinei Toneto Jr.	n. 162, p. 15-17
Comércio internacional e desenvolvimento: reflexão sobre o Acordo do GATT	Henrique Rattner	n. 162, p. 20-21
A regra monetária sob o "real"	Celso Luiz Martone	n. 163, p. 8-11
Acessibilidade e desenvolvimento regional: o caso da hidrovía Tietê-Paraná	Luiz Ablas	n. 163, p. 17-19
Taxa de juros e atividade produtiva	Maria Helena Zockun	n. 164, p. 9-12
Taxa de juros, capacidade produtiva e estabilização	Júlio Manuel Pires	n. 164, p. 12-13
Exportações de automóveis: crescimento com uma única direção	Sérgio Buarque de Hollanda Filho	n. 164, p. 14-16
A hidra da inflação e os choques para a estabilização	Joaquim Elói C. de Toledo	n. 165, p. 10-12
À espera do Real	Adroaldo M. da Silva	n. 165, p. 22-26
A política monetária sob o real	Celso Luiz Martone	n. 166, p. 8-11
O Real, os oligopólios e a lei antitruste	Elizabeth M. M. Q. Farina	n. 166, p. 11-13
Demanda e atividade no Plano Real	Joaquim Elói C. de Toledo	n. 167, p. 12-14
A questão dos encargos trabalhistas	Rubem D. Almonacid, Márcio I. Nakane e Samuel A. Pessoa	n. 167, p. 17-20
Incentivos fiscais para a tecnologia	Milton de Abreu Campanário	n. 168, p. 14-17
O Plano Real tem futuro	Denisard Alves	n. 169, p. 8-10
Desafio na reestruturação da indústria de autopeças	Marco Aurélio Bedê	n. 169, p. 16-18
Desenvolvimento econômico e reformas constitucionais	Ronald O. Hillbrecht	n. 170, p. 11-13
A redução da jornada de trabalho: o caso do Brasil	Arnaldo J. França Mazzei Nogueira	n. 171, p. 21-23

Ano: 1995	Autor(es)	Data
A velha proposta de novo: gestão privada do ensino público	Denise C. Cyrillo e Pedro João Gonçalves	n. 172, p. 17-20
Nosso bolso e nosso atendimento	Paulo de Tarso Soares	n. 173, p. 7-8
Globalização: em direção a "um mundo só"	Henrique Rattner	n. 173, p. 10-14
Escapando da armadilha cambial	Paul Singer	n. 174, p. 12-13
Crise e metamorfose do sindicalismo nos anos 90	Iram Jácome Rodrigues	n. 175, p. 21-24
As lições das crises cambiais	Joaquim Elói C. de Toledo	n. 176, p. 8-10
Cinco anos de livre-mercado na cadeia do trigo	Fábio Ribas Chaddad e Martin Jayo	n. 176, p. 16-17
Como desindexar os salários	Hélio Zylberstajn	n. 177, p. 9-12
Desindexação	Adroaldo Moura da Silva	n. 178, p. 7-10
Desindexação e aprimoramento das negociações coletivas	Hélio Zylberstajn	n. 178, p. 14-15
Desindexação e sindicatos	Iram Jácome Rodrigues	n. 178, p. 17-19
Expectativas após um ano do Real	Cicely M. Amaral e Luiz Martins Lopes	n. 179, p. 8-10
Crédito e atividade econômica	Joaquim Elói C. de Toledo	n. 180, p. 12-13
A reforma tributária necessária	Júlio Manuel Pires	n. 180, p. 16-18
Regulamentação, mercado de trabalho brasileiro e políticas públicas	Maria Cristina Cacciamali	n. 181, p. 9-11
Novas pautas na negociação sindicato/empresa: o caso Mercedes-Benz	Iram Jácome Rodrigues	n. 182, p. 16-20

Ano: 1996	Autor(es)	Data
O cenário da reforma das relações de trabalho	Hélio Zylberstajn	n. 184, p. 14-16
Quem segura as transnacionais	Henrique Rattner	n. 185, p. 15-17
Olhando à frente: a economia brasileira de 1995 a 2005	Álvaro Antônio Zini Jr.	n. 186, p. 8-11
Tecnologia, emprego e qualificação de mão-de-obra	Júlio Manuel Pires	n. 186, p. 17-19
Crescer ou não crescer	Paul Singer	n. 187, p. 11-12
Globalização e sustentabilidade	Henrique Rattner	n. 187, p. 26
Reformas para quê?	Maria Helena Zockun	n. 188, p. 12-13
Desempenho econômico e regulação do poder econômico	Elizabeth M. M. Q. Farina	n. 188, p. 14-16
Perspectivas de inflação no curto prazo	Heron Esvaldo do Carmo	n. 189, p. 12-13
As armadilhas do Real	Diva Benevides Pinho	n. 189, p. 13-15
O tiro pela culatra	Henrique Rattner	n. 189, p. 17-18
Mercado creditício, inadimplência e política monetária brasileira pós-Real	Amaury P. Gremaud e Márcio B. Braga	n. 190, p. 13-15
A reforma tributária: necessidade de uma agenda	Aglas Watson	n. 190, p. 16-18
A proposta de adoção da CPMF e a escolha de prioridades	Juan H. Moldau	n. 191, p. 11-12
Um primeiro passo na reforma tributária	Maria Helena Zockun	n. 192, p. 8-10
Previdência social, saúde e educação: algumas considerações sob a ótica da eficiência econômica	Ruben D. Almonacid, Luís Fernando E. Lopes e Samuel A. Pessoa	n. 192, p. 13-20
Mercosul e globalização	Álvaro Antônio Zini Jr.	n. 193, p. 10-12
Investimento direto estrangeiro e o desenvolvimento econômico	Maria Helena Zockun	n. 195, p. 12-14
Por que uma indústria de bens de capital?	Roberto Vermuln	n. 195, p. 16-20

Ano: 1997	Autor(es)	Data
Mercosul: desvio ou aumento do comércio?	Maria Sylvia M. Saes e Rubens Nunes	n. 196, p. 19-22
Globalização: em direção a “um mundo só”?	Henrique Rattner	n. 196, p. 22-23
Reforma econômica, desigualdade e gasto social: uma nota	Aglas Watson	n. 197, p. 22-24
A verdadeira ciranda financeira	Ruben D. Almonacid e Gabriel A. Scrimini	n. 198, p. 10-11
Disciplina fiscal	Ronald Hillbrecht	n. 198, p. 18-20
É preciso esperar pela reforma trabalhista?	Hélio Zylberstajn	n. 199, p. 13-15
Poupança e crescimento	Eduardo Giannetti da Fonseca	n. 199, p. 20-21
O regime fiscal no Plano Real	Siegfried Bender e Armênio de Souza Rangel	n. 200, p. 9-12
Globalização com ética?	Diva Benevides Pinho	n. 200, p. 20-22
Tendências do comércio exterior brasileiro	Celso Luiz Martone	n. 201, p. 10-12
Desemprego e políticas públicas	Júlio Manuel Pires	n. 201, p. 19-21
Os custos da reestruturação industrial	Rogério Castanzi	n. 201, p. 22-23
Déficit externo: uma aposta	Maria Helena Zockun	n. 202, p. 10-11
Reestruturação produtiva e reconversão profissional	Henrique Rattner	n. 202, p. 12-13
Repensando a globalização	Júlio Manuel Pires e Márcio Bobik Braga	n. 203, p. 13-14
Vulnerabilidade exterior do Brasil: alguns indicadores	Celso Luiz Martone	n. 204, p. 9-11
O Mercosul e a formação da ALCA	Sérgio Buarque de Hollanda Filho	n. 205, p. 13-14
Criação ou desvio de comércio e o Mercosul	Ruben D. Almonacid, Luiz Fernando E. Lopes e Gabriel A. Scrimini	n. 206, p. 12-16
Reforma tributária: os pontos de vista se aproximam	Maria Helena Zockun	n. 206, p. 16-18
O comportamento recente do mercado de trabalho brasileiro	José Paulo Z. Chahad	n. 207, p. 15-18

Ano: 1998	Autor(es)	Data
Minimizar o desemprego cíclico	Hélio Zylberstajn	n. 208, p. 10-12
A noção de competitividade e dois exemplos setoriais	Martin Jayo e Maria Sylvia M. Saes	n. 208, p. 18-20
Proposta de reforma tributária da FIPE: atualização	Maria Helena Zockun et al.	n. 209, p. 11-15
Impactos da abertura comercial sobre a indústria	Rogério N. Constanzi	n. 209, p. 17-19
Mudança estrutural e desemprego	Hélio Zylberstajn	n. 210, p. 11-13
Crescimento econômico: a solução para o desemprego	José Paulo Z. Chahad	n. 210, p. 16-19
A crise asiática e a restrição externa brasileira	Sérgio R. Vale e Carlos Eduardo Gonçalves	n. 210, p. 21-23
Mais aquisições na indústria brasileira de alimentos	Elizabeth M. M. Q. Farina	n. 211, p. 17-19
Déficits gêmeos	Juarez Rizzieri	n. 212, p. 11-15
O Brasil dos pobres é mais desigual do que o Brasil dos ricos? Desigualdade regional por classe de renda	Carlos Roberto Azzoni	n. 212, p. 15-17
A praga do desemprego	Tarcísio Patricio de Araújo	n. 213, p. 16-17
Reestruturação industrial brasileira nos anos noventa	Renato Leite Marcondes	n. 213, p. 20-21
Desemprego: o foco da crise	Juarez Rizzieri	n. 214, p. 11-12
As soluções para o desemprego transcendem o curto prazo	José Paulo Z. Chahad	n. 214, p. 13-16
Inflação e preços relativos no “pós-Real”	Heron Esvaldo do Carmo	n. 216, p. 11-12
Capital intelectual	Diva Benevides Pinho	n. 216, p. 25-26
Finanças públicas: a necessidade do ajuste	Carlos Antonio Luque	n. 217, p. 19-21
A globalização e o Brasil no cenário internacional	Diva Benevides Pinho	n. 217, p. 23-24
Inflação e desemprego	Juarez Rizzieri	n. 218, p. 12-13
A abertura como meio e como fim	Paul Singer	n. 218, p. 19-21
Uma proposta de reforma tributária	Maria Helena Zockun	n. 219, p. 13-14
O mercado de trabalho pós-Real	Antônio Lanzana	n. 219, p. 15-16

• REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (RAE)

Ano: 1993; Volume: 33	Autor(es)	Data
A responsabilidade social da empresa: uma nova vantagem competitiva	Carlos A. C. Ribeiro	n. 1, p. 46-50
A tecnologia e a realização do trabalho	José E. L. Gonçalves e Cecília A. Gomes	n. 1, p. 106-111
Por que administrar estrategicamente recursos humanos	Martinho Isnard R. de Almeida, Maria Luiza Mendes Teixeira e Dante P. Martinelli	n. 2, p. 12-24
Cultura de qualidade e mudança organizacional	Maria Tereza Leme Fleury	n. 2, p. 26-34
Nova regulamentação da transferência de tecnologia no Brasil	José Carlos Barbieri e Walter Delazaro	n. 3, p. 6-19
Meio ambiente, empresário e governo	José M. B. Carneiro, Ana Lúcia Magyar e Sandra Inês B. de Granja	n. 3, p. 68-75
Inteligência empresarial: a revolução informacional de ação competitiva	Arão Sapiro	n. 3, p. 106-124
Rumo a prática empresarial sustentável	Maria Tereza Saraiva de Souza	n. 4, p. 40-52
Organização, recursos e a luta pela sobrevivência: análise aos níveis organizacionais e ecológico	Miguel Pina e Cunha	n. 5, p. 34-47
Em busca da visão da totalidade	Sylvia C. Vergara e Paulo Durval Branco	n. 6, p. 20-31

Ano: 1994; Volume: 34	Autor(es)	Data
Terceirização/Parceria e suas implicações no âmbito jurídico-sindical	Márcia da Silva Costa	n. 1, p. 6-11
A ISO9000 e outras exigências da maior potência econômica do mundo	Francesco De Cicco	n. 2, p. 14-17
Trabalho e controle de qualidade na indústria de alimentos	Henri Acselrad	n. 2, p. 33-45
Considerações sobre a influência de variável ambiental na empresa	Denis Dinaire	n. 2, p. 68-77
Quatro décadas de planejamento econômico no Brasil	Anita Kon	n. 3, p. 49-61
Evolução da micro-informática: ciclos, cenários e tendências	Fernando de Souza Meirelles	n. 3, p. 62-80
Evolução da administração da produção no Brasil	Cláudia Machline	n. 3, p. 91-101
Reengenharia: um guia de referência para o executivo	José Ernesto de Lima Gonçalves	n. 4, p. 23-30
NBR 19000 x Manufatura: considerações sobre uma aplicação	João Paulo Alves Fusco	n. 4, p. 54-63
Interação empresa-universidade no Brasil	Rudérico Moraes e Eva Stal	n. 4, p. 98-112
Comércio internacional e desenvolvimento sustentável: condicionantes para a ação empresária	Paulo César Vaz Guimarães	n. 5, p. 6-12
Pólos tecnológicos e de modernização: notas sobre a experiência brasileira	José Carlos Barbieri	n. 5, p. 21-31
Reengenharia: em busca de uma teoria	Fábio de Souza Abreu	n. 5, p. 49-61
ISSO 14000: a nova forma de gerenciamento e certificação ambiental	Francisco de Cicco	n. 5, p. 80-84
A globalização da economia e a EU: a era da mudança	Joaquim Neves	n. 5, p. 85-93
Sistema de custos com base em atividades: uma evolução das filosofias de produção e de contabilidade	José Augusto V. da Costa Marques	n. 6, p. 20-32
Os sistemas de informação e as modernas tendências de tecnologia e dos negócios	Maurício Prates de Campos Filho	n. 6, p. 33-45
Automatização/informatização: as duas faces da tecnologia inteligente	Shoshana Zuboff	n. 6, p. 80-91

Ano: 1995; Volume: 35	Autor(es)	Data
A nova ideologia da competição	Sérgio Baptista Zaccarelli	n. 1, p. 14-21
Desafio da qualidade e os impactos das transformações em organizações brasileiras	Tânia Fischer, Florence Heber e Ângela Vieira	n. 1, p. 56-69
Reengenharia e transformação: por onde começar?	Francis J. Gouillart e David Norton	n. 2, p. 6-11
A busca da competitividade nas empresas	Ricardo Motta	n. 2, p. 12-16
Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação	João Amato Neto	n. 2, p. 33-42
Implicações na estratégia de operações em serviços da norma NBR 19000	José Paulo Laves Fusco	n. 3, p. 30-38
Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico	José Celso Contador	n. 3, p. 39-48
A dinâmica do mercado <i>high-tech</i>	George Bedinelli Rossi	n. 4, p. 15-20
Administração de informática e seus fatores críticos de sucesso no setor bancário e privado nacional	Alberto Luiz Albertin e Rosa M. de Moura	n. 5, p. 22-29
Flexibilização e diversificação: exame das duas estratégias sobre uma perspectiva temporal	Arnaldo Ryngelblum	n. 5, p. 40-45
Estratégias empresariais e instrumentos econômicos de gestão ambiental	Paulo Cesar Vaz Guimarães, Jaques Demajorovic e Roberto Guena de Oliveira	n. 5, p. 72-82
Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação	Eunice Lima Soriano de Alencar	n. 6, p. 6-11
Sistema ISO 14000 e a certificação ambiental	Marcio Augusto Rabelo Nahuz	n. 6, p. 55-66

Ano: 1996; Volume: 36	Autor(es)	Data
Tecnologia de informação: competitividade e políticas públicas	Antonio Carlos Manfredini da Cunha Oliveira	n. 2, p. 34-43
Carreira, sucesso e qualidade de vida.	Paul Evans	n. 3, p. 14-22
Serviço pós-venda: a dimensão esquecida do marketing	Claudia Buhamra Abreu	n. 3, p. 26-41
Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informações	Alberto Luiz Albertin	n. 3, p. 61-69

Ano: 1997; Volume: 37	Autor(es)	Data
Estratégias de propaganda de marcas brasileiras no Mercosul.	Suzana de M. Fontenelle e Iêda Lima Pereira Dourado	n. 1, p. 30-40
A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas.	José Carlos Barbieri	n. 1, p. 66-77
Mecanismos de interiorização dos custos ambientais na indústria: rumo a mudanças de comportamento.	Carmen Silvia Sanches	n. 2, p. 56-67
Os novos desafios da empresa do futuro.	José Ernesto Lima Gonçalves	n. 3, p. 10-19
Terceirização em informática no Brasil.	Jaci Corrêa Leite	n. 3, p. 68-77
Terceirização: a integração acabou?	Wilson Rezende	n. 4, p. 6-15
Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras.	Maria Cecília Coutinho de Arruda e Marcelo Leme de Arruda	n. 4, p. 28-37

Ano: 1998; Volume: 38	Autor(es)	Data
A difícil administração das motivações.	Cecília Whitaker Bergamini	n. 1, p. 6-17
Alianças estratégicas internacionais: desempenho e estratégias de marketing.	Maria Cecília Coutinho de Arruda e Marcelo Leme de Arruda	n. 1, p. 27-37
Desenvolvimento de uma estratégia de manufatura em um ambiente turbulento.	Henrique Luiz Correa e Paulo José Lentino de Camargo Prochno	n. 1, p. 64-79
A necessidade de reinventar as empresas.	José Ernesto Lima Gonçalves	n. 2, p. 6-17
Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações.	Eunice M. L. Soriano de Alencar	n. 2, p. 18-25
Vencendo a complexidade: um conceito de <i>fitness</i> organizacional.	Markus Schwaninger	n. 3, p. 6-15
Defesa da concorrência nos portos.	Gesner Oliveira e César Mattos	n. 3, p. 64-76
Qualidade total: uma nova era para os supermercados.	Francisco José Grandis Rojo	n. 4, p. 26-36
Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária.	Clóvis Luiz Machado-da-Silva e Bruno H. Rocha Fernandes	n. 4, p. 46-56

• JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO

Consulta a base eletrônica de dados – CD Rom Folha edição 1999 – a partir dos assuntos selecionados pelos periódicos anteriormente listados. Abaixo, encontram-se os critérios de busca utilizados. As pesquisas incluíram somente as editorias Brasil, Mundo, Opinião, Painel, Mais e Dinheiro, ao longo do período de 1994 a 1998.

Enfoque Internacional

Critério de busca: [assunto] *assunto* (editoria) Brasil OR Mundo OR...

Tema	Preenchimento do campo <i>assunto</i> no critério de busca
1. Mercosul	Mercosul
2. Globalização	Globalização or "Economia Global" or "integração econômica"
3. Tecnologia	Tecnologia
4. Ecologia	Ecologia or Ecológic*
5. Crise Mundial	Crise (mundial or mexicana or México or Rússia or russa or asiática)

Enfoque Nacional

Tema	Critério de busca
1. Abertura	([ass] abertura not capital or encontro or reunião) [editoria]... [tx int] brasil*
2. Exportação	
2.1 Incentivo à exportação	[ass] exportação [editoria]... ([tx int] subsídio or apoio or incentivo or estímulo) Brasil
2.2 Estímulo ao comércio exterior	([ass] comércio exterior not balança not déficit) [editoria]...
2.3 Desvalorização	[ass] desvalorização [editoria]...
3. Estabilização	
3.1.a. Estabilização	[ass] estabilização [editoria]... [tx int] Brasil
3.1.b. Desindexação	[ass] desindexação [editoria]... [tx int] Brasil
3.2. Renda	
3.2.a. Distribuição de renda	[ass] distribuição de renda or desigualdade [editoria]... [tx int] Brasil
3.2.b. Poder de compra	[ass] poder (aquisitivo or compra) [editoria]...
4. Política cambial	
4.1. Balança comercial	[ass] balança comercial déficit [editoria]...
4.2. Controle da política cambial	[ass] "política cambial" [editoria]... ([tx int] controle or cuidado* or flexibiliz*)
5. Reforma do Estado	
5.1. Reforma do estado	[ass] Estado reforma not agrária not ministerial not constitucional not econômica [editoria]...
5.2. Reformas	[ass] reforma not agrária not ministerial not constitucional not econômica [editoria]... [tx int] Brasil
5.3. Reforma fiscal	[ass] "reforma fiscal" [editoria]... [tx int] Brasil
5.4. Endividamento público	[ass] déficit or endividamento or dívida (Estado or reforma or Brasil) not agrária not ministerial not constitucional not econômica [editoria]...
5.5. Papel do Estado	[ass] Estado [editoria]... [tx int] "papel do estado" Brasil

(continua)

Tema	Critério de busca
6. Redução do custo Brasil	
6.1. Custo Brasil	[ass] custo Brasil [editoria]...
6.2. Estrutura produtiva	[ass] (infra-estrutura or "estrutura produtiva" or "parque produtivo") [editoria]... [tx int] Brasil
7. Investimento produtivo	
7.1. Atração de Investimentos	
7.1.a. Confiabilidade da política econômica	[ass] política econômica [editoria]... [tx int] confia* Brasil
7.1.b. Atração de investimentos	[ass] investment* [editoria]... [tx int] Brasil ("investimento externo" or "investimento internacional" or "investimento estrangeiro")
7.2. Incentivos a produção	
7.2.a. Juros	[ass] juros [editoria]... [tx int] Brasil
7.2.b. Crédito ou financiamentos	[ass] (produção or indústria*) (crédito or financiamen* or incentiv*) [editoria]...
7.3. Política industrial	[ass] "política industrial" [editoria]...
8. Crescimento	[ass] "crescimento econômico" or "desenvolvimento econômico" [editoria]...[tx int] Brasil*
9. Rel. de trabalho e desemprego	
9.1. Desemprego	[ass] emprego or "mercado de trabalho" or desemprego [editoria]... [tx int] Brasil*
9.2. Relações de trabalho	[ass] "relações de trabalho" or "relações trabalhistas" [editoria]... [tx int] Brasil*
10. Tecnologia	
	[ass] tecnologia [editoria]... [tx int] Brasil*
11. Competitividade	
11.1. Competitividade	[ass] competitividade [editoria]... [tx int] Brasil*
11.2. Qualidade e produtividade	[ass] qualidade or produtividade [editoria]... [tx int] Brasil
11.2.a. Qualidade	[ass] qualidade [editoria]... [tx int] brasil*
11.2.b. Produtividade	[ass] produtividade [editoria]... [tx int] brasil*

Obs.: [ass] = [assunto]; [tx int] = [texto integral]; as reticências após o campo [editoria] significa que para todos os casos foram realizadas buscas nas editorias Brasil, Mundo, Opinião, Painei, Mais e Dinheiro.

ANEXO 6 – FONTES SECUNDÁRIAS: CARACTERIZAÇÃO DO SETOR ALIMENTÍCIO

1. ABIA. **O mercado brasileiro de alimentos industrializados**. São Paulo : Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, Departamento Econômico, 1999.
2. BELIK, W. Agroindústria e reestruturação industrial no Brasil: elementos para uma avaliação. In: RAMOS, P.; REYDON, B.P (orgs.). **Agropecuária e agroindústria no Brasil**: ajuste, situação atual e perspectivas. Campinas : Abra, 1995.
3. BNDES. Fusões e aquisições no setor de alimentos. **Informe Setorial**, n. 15, 1999.
4. CAPOZOLI, R. Produção de alimentos cresce e setor investe US\$ 1,2 bilhão em marketing. **O Estado de São Paulo**, 15 de março, 2000a.
5. _____. Setor de alimentos é o terceiro em aquisições. **O Estado de São Paulo**, 25 de fevereiro, 2000b.
6. CARMO, M.S. **(Re)estruturação do sistema agroalimentar no Brasil**: a diversificação da demanda e a flexibilidade da oferta. São Paulo : IEA, 1996.
7. CHADDAD, F.R., LAZZARINI, S.G.; NEVES, M.F. Situação dos produtores na concentração industrial: fusões e aquisições no *agribusiness* alteram forças no jogo de poder de mercado. **O Estado de São Paulo**, 14 de junho, 1999.
8. FARINA, E.M.M.Q; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo : Singular, 1997.
9. FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
10. GHEZÁN, G. Sistema alimentário. In: Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur. **El cambio global t el desarrollo tecnologico agropecuario y agroindustrial del Cono Sur**: implicaciones para las INIA's y el PROCISUR. Montevideo:Procisur, IICA, p. 53-58, 1997.
11. MARTINELLI JR., O. A mudança tecnológica na indústria agroalimentar: algumas observações. **Análise**, v. 8, n. 1, p. 95-106, 1997.
12. PAULA, N.M. As transformações do agribusiness no contexto da globalização. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 91, p. 33-47, 1997.
13. SATO, G.S. Perfil da indústria de alimentos no Brasil: 1990-95. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, p. 56-67, 1997a.
14. _____. Perfil da indústria de alimentos no Brasil: 1990-1995. **Relatórios de Pesquisa**, n. 17. São Paulo : Fundação Getúlio Vargas, 1997b.

15. SAES, S.M.; NUNES, R. Indústria de alimentos no país é dominada por multinacionais. **O Estado de São Paulo**, 26 de maio, 1999.
16. TOLEDO, J.C; BATALHA, M.O.; AMARAL, D.C. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 90-101, 2000.
17. TROCCOLI, I.R. Alimentação: padrões de consumo no Brasil. **Agroanalysis**, p. 13-15, set. 1996.
18. VIEIRA, L.F. Tecnologia agroalimentária. In: Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur. **El cambio global t el desarrollo tecnologico agropecuario y agroindustrial del Cono Sur**: implicaciones para las INIA's y el PROCISUR. Montevideo:Procisur, IICA, p. 77-87, 1997.
19. VIGLIO, E.C.B.L. Indústria de alimentação: características e tendências para o ano 2000. **Agroanalysis**, p. 6-12, set. 1996.
20. WILKINSON, J. Competitividade da agroindústria brasileira. **Agricultura em São Paulo**, v. 42, n. 1, p. 27-56, 1995.

Fontes complementares:

- ABIA. **Custo Brasil, reforma tributária e competitividade no comércio exterior**. São Paulo : Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, Departamento Econômico, 1999.
- ABIA. **A indústria brasileira de alimentação hoje**. São Paulo : Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, Departamento Econômico, 1999.
- BANCO FATOR. **Relatório Setorial de Alimentos**. Setembro de 1998
- BANCO FATOR. **Relatório Setorial de Alimentos**. 1º. Trimestre de 1999.
- BANCO FATOR. **Relatório Setorial de Alimentos**. Abril de 2000
- BRASIL. Banco Central do Brasil. **Boletins do Banco Central do Brasil**. Versão eletrônica. <http://www.bcb.gov.br>
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Secretaria de Política Industrial. **Boletim Estatístico**, 1. Trimestre, 1999.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Secretaria de Política Industrial. **Boletim Estatístico**, 1. Trimestre, 2000.

ANEXO 7 – FONTES SECUNDÁRIAS: ARQUÉTIPO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

1. ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Reading, MA : Addison-Wesley, 1978.
2. ____; SCHÖN, D.A. **Organizational learning II**: theory, method, and practice. Reading, MA : Addison-Wesley, 1996.
3. BRITO, M.J.; BRITO, V.G.P. Aprendizagem em organizações: paradigmas de análise, teoria e cultura organizacional. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 10, p. 15-41, 1997.
4. DAVENPORT, T.H.; LONG, D.W.; BEERS, M.C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 30, n. 2, p. 43-57, 1998.
5. FIOL, C.; LYLES, M. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 803-813, 1985.
6. GARVIN, D.A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p. 78-91, Jul/Ago 1993.
7. HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTRON, P.; STARBUCK, W. (eds.) **Handbook of organizational design**, New York : Oxford University Press, 1981. p. 3-27.
8. KIM, D.H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, Fall, p. 37-50, 1993.
9. LEONARD, D.; SENSIPER, S. The role of tacit knowledge in group innovation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.
10. LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.
11. GONÇALVES, J.E.L. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 3, p. 6-17, 1998.
12. MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre : Bookmann, 2000.
13. MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
14. ____; RAMIREZ, R. Action learning: a holographic metaphor for guiding social change. **Human Relations**, v. 37, n. 1, p. 1-28, 1983.
15. NEVIS, E.C.; DiBELLA, A.J.; GOULD, J.M. Understanding organizations as learning systems. **Sloan Management Review**, Winter, p. 73-85, 1995.

16. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
17. POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 34, n. 2, p. 161-179, 1998.
18. SCHEIN, E.H. How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. **Sloan Management Review**, Winter, p. 85-92, 1993.
19. SELEME, A.; GONÇALVES, S.A. Gestão do conhecimento e a liderança em organizações. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998:Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu : ANPAD, CD Rom, 1998.
20. SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo : Best Seller, 1998

ANEXO 8 – CORRESPONDÊNCIA ENTRE AS VARIÁVEIS E QUESTIONÁRIO

No Quadro 17, indicam-se quais as perguntas do questionário correspondem ao contexto institucional de referência da organização, à sua caracterização no que tange aos atributos do arquétipo de aprendizagem e de seus valores subjacentes. Observa-se, ainda, que diversas questões foram agrupadas com o intuito de melhor refletir, de um modo geral, as variáveis de interesse.

Quadro 17 – Distribuição das Questões segundo as Variáveis Pesquisadas

1. CONTEXTO DE REFERÊNCIA	Questões principais	Escala
1.1. Internacional	V.1.1 V.1.2 V.1.3 V.1.4 V.1.5	1 = internacional 2 = nac/intern
1.2. Nacional	V.1.7T V.1.8 V.1.9 V.1.10 V.1.11	3 = nacional 4 = nac/reg
1.3. Regional	V.1.12 V.1.14 V.1.15	5 = regional
2. ARQUÉTIPO DE APRENDIZAGEM		
2.1. Planejamento	V.3.10 V.3.11	1 = sem a característica associada ao arquétipo de aprendizagem 7 = totalmente característica do arquétipo de aprendizagem
2.2. Decisão	V.2.1.1 V.2.1.3 V.2.1.4 V.2.1.5 V.2.1.6T V.2.1.8 V.3.3	
2.3. Recursos Humanos	V.2.2.5 V.2.3.2 V.2.4.1 V.3.5 V.3.7	
2.4. Informações	V.2.2.1 V.2.2.2 V.2.2.3 V.2.2.4T V.2.2.8 V.3.2	
2.5. Comunicações	V.2.2.5 V.2.2.7 V.3.12	
2.6. Inovação	V.2.3.1 V.2.3.2 V.2.3.3T V.2.3.4 V.2.3.5T V.3.1 V.3.7	
2.7. Flexibilidade da Estratégia	V.2.1.7T	
2.8. Estrutura		
2.8.1. Diferenciação	V.2.4.3 V.2.4.4 V.2.4.5	
2.8.2. Formalização	V.2.4.6T V.2.4.7 V.2.4.8T V.3.4	
2.8.3. Centralização	V.2.1.4 V.2.1.8 V.3.2 V.3.8	
3. VALORES		
3.1. Inovação e Mudança	V.4.1 V.4.8T V.4.14T	1 = discordo plenamente do valor associado ao arquétipo de aprendizagem 7 = concordo plenamente com o valor associado ao arquétipo de aprendizagem
3.2. Proatividade	V.4.2T V.4.9T V.4.10	
3.3. Pluralismo	V.4.3 V.4.11T V.4.12T V.4.13	
3.4. Compartilhamento	V.4.16T V.4.17T V.4.18	
3.5. Flexibilidade	V.4.3 V.4.4T V.4.15 V.4.19T	
3.6. Capacitação	V.4.5 V.4.7T	
3.7. Perspectiva Sistêmica	V.4.6T V.4.11T	

T indica que os escores da questão foram invertidos.

Fonte: questionário da pesquisa.

É oportuno ressaltar que 6 das 80 questões foram excluídas da análise final (vide Quadro 18). Essas variáveis que, originalmente, esperava-se que contribuíssem para a identificação do arquétipo de aprendizagem nas empresas, não produziram efeito na discriminação entre os diferentes grupos, prejudicando os testes estatísticos. No entanto, não houve prejuízo da análise realizada pois, em todos os casos, constituíam questões complementares que tinham seu conteúdo envolvido pelo conjunto das questões remanescentes.

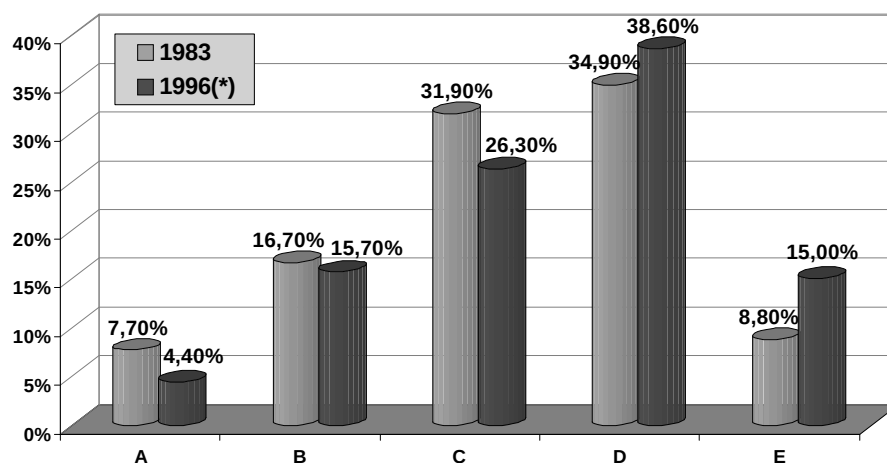
Quadro 18 – Perguntas Excluídas da Análise

QUESTÕES EXCLUÍDAS	ORIGINALMENTE EM:
V.2.1.2	Decisão
V.2.2.6	Comunicação
V.2.4.2	Recursos Humanos
V.3.4	Planejamento
V.3.5	Centralização
V.3.6	Recursos Humanos
V.3.9	Comunicação

ANEXO 9 – INDICADORES ECONÔMICOS COMPLEMENTARES

• BRASIL

Gráfico 23 – Distribuição do Percentual de Consumo da População por Classes Sociais (anos selecionados)



* Projeção.

Fonte: extraído de Troccoli (1996).

Tabela 13 – Cronograma de Redução Tarifária: 1990-1994

em %	1990	1991	1992	1993 ⁽¹⁾	1994 ⁽¹⁾
Tarifa Modal	40,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Tarifa Média	32,2	25,3	21,2	17,1	14,2
Desvio-Padrão	19,6	17,4	14,2	10,7	7,9

Fonte: extraído de Fernandes (1997). Elaborado pelo Ministério da Fazenda (cronograma oficial divulgado em 1990).

(1) A implementação foi antecipada para, respectivamente, 1º/Out/1992 e 1º/Jul/1993.

ANEXO 10 – TABELAS COMPLEMENTARES: DADOS PRIMÁRIOS DE PESQUISA

Tabela 14 – Contexto Ambiental de Referência: por Questão para Todos os Casos

CONTEXTO INSTITUCIONAL DE REFERÊNCIA														
	V.1.1	V.1.2	V.1.3	V.1.4	V.1.5	V.1.7T	V.1.8	V.1.9	V.1.10	V.1.11	V.1.12	V.1.14	V.1.15	MODA
INTERNACIONAL														
1	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	03	01	01,00
1	01	01	01	01	02	05	01	01	01	01	01	01	01	01,00
MÉDIA/MODA	01,00	01,00	01,00	01,00	#N/D	#N/D	01,00	01,00	01,00	01,00	01,00	#N/D	01,00	01,00
DP	00,00	00,00	00,00	00,00	00,71	02,83	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	01,41	00,00	00,00
NACIONAL/INTERNACIONAL														
2	02	01	01	03	01	01	01	01	01	01	01	03	05	01,00
2	01	01	02	02	02	03	02	03	01	01	01	03	01	01,00
2	01	01	02	01	01	05	03	01	01	03	01	01	03	01,00
2	02	03	01	01	01	01	03	01	01	01	03	03	03	01,00
2	03	01	01	01		05	03	03	01	03	03	01	00	03,00
2	03	03	03		03	01	03	03	01	01	01	01	01	03,00
2	02	03	03	01	01	01	03	03	03	03	01	01	01	03,00
2	02	03	02	03	01	01	03	03	03	01	01	01	03	03,00
2	03	03	03	01	01	01	03		03	03	02	01	03	03,00
2	03	01	02	03	01	03	03	01	01	03	03	01	03	03,00
2	02	03	03	01	01	03	03	03	01	01	01	03	03	03,00
2	01	03	02	03	03	01	03	03	03	03	01	01	03	03,00
MÉDIA/MODA	02,00	03,00	02,00	01,00	01,00	01,00	03,00	03,00	01,00	01,00	01,00	01,00	03,00	03,00
DP	00,79	01,03	00,79	00,98	00,82	01,59	00,62	01,01	00,90	01,04	00,90	01,03	01,38	00,98
NACIONAL														
3	01	05	03	01	03	01	05	01	03	03	05	01	03	01,00
3	02	04	02	02	01	01	05	02	02	03	04	02	03	02,00
3	02	03	02	01	01	01	03	03	03	03	03	03	00	03,00
3	03	04	03	00	02	03	03	04	03	02	03	02	03	03,00
3	03	03	03	01	03	01	05	03	03	03	03	03	03	03,00
3	03	05	03	03	03	01	05	05	01	03	03	01	03	03,00
3	04	03	03	01	01	03	03	03	03	03	01	01	03	03,00
3	04	05	05	01	01	01	03	03	03	03	02	04	03	03,00
3	03	03	03	03	03	01	01	03		03	03	03	01	03,00
3	03	01	03	03	03	01	03	03	03	03	03	01	03	03,00
3	02	03	03	03	03	01	03	03	03	03	03	03	01	03,00
3	03	03	03	03	03	03	01	05	01	01	03	03	03	03,00
3	03	03	03	01		03	03	03	01	03	03	03	03	03,00
3	03	03	03	01	03	01	03	05	03	03	03	03	03	03,00
3	03	03	03	03	03	01	02	03	01	03	03	03	02	03,00
3	03	03	03	00	03	05	05	03	00	03	03	03	03	03,00
3	04	03	02	03	03	03	03	03	03	03	03	01	05	03,00
3	04	03	03	03	03	03	03		03	03	03	03	01	03,00
3	04	03	04	03	01	03	03	03	03	03	03	03	03	03,00
3	05	03	03	04	03	03	04	03	03	02	03	04	05	03,00
3	05	05	04	01	01	03	05	03	03	03	05	04	05	05,00
3	04	05	04	01	01	01	05	05	03	03	05	01	05	05,00
3	04	03	03	01	01	03	03	02	03	03	04	01	03	03,00
3	04	03	03	01	01	01	03	03	03	03	03	01	03	03,00
3	01	03	05	01	01	03	03	01	03	05		03	00	03,00
MÉDIA/MODA	03,00	03,00	03,00	01,00	01,00	01,00	03,00	03,00	03,00	03,00	03,00	03,00	03,00	03,00
DP	01,04	00,96	00,75	01,15	01,00	01,15	00,95	01,24	00,80	00,50	00,88	01,10	01,64	00,73
REGIONAL														
4	04	03	03	03	04	05	03	03	00	05	03	05	00	03,00
4	05	05	05	00	03	05	05	03	00	05	05	05	05	05,00
4	05	05	02	05	04	05	03	03	05	05	05	05	00	05,00
MÉDIA/MODA	05,00	05,00	#N/D	#N/D	04,00	05,00	03,00	03,00	00,00	05,00	05,00	05,00	00,00	05,00
DP	00,58	01,15	01,53	02,52	00,58	00,00	01,15	00,00	02,89	00,00	01,15	00,00	02,89	01,15

Fonte: dados primários de pesquisa

Tabela 15 – Caracterização dos Respondentes

Variáveis		Diretor ou Responsável				Total
		Comercial/ Marketing	Industrial/ Produção	Administrativo/ RH	Outros	
Tempo de Trabalho	até 1	1,4%	2,8%	1,4%	-	5,6%
	de 2 a 5	2,8%	9,7%	18,1%	-	30,6%
	de 6 a 10	5,6%	9,7%	9,7%	2,8%	27,8%
	de 11 a 20	11,1%	5,6%	9,7%	-	26,4%
	mais de 20	-	1,4%	6,9%	-	8,3%
	nr	-	-	1,4%	-	1,4%
Total		20,8%	29,2%	47,2%	2,8%	100,0%
Idade	até 25	-	2,8%	2,8%	-	5,6%
	de 26 a 35	6,9%	9,7%	13,9%	2,8%	33,3%
	36 a 45	11,1%	13,9%	19,4%	-	44,4%
	de 46 a 55	2,8%	2,8%	9,7%	-	15,3%
	mais de 55	-	-	-	-	-
	nr	-	-	1,4%	-	1,4%
Total		20,8%	29,2%	47,2%	2,8%	100,0%
Sexo	Masculino	16,7%	22,2%	30,6%	2,8%	72,2%
	Feminino	4,2%	6,9%	15,3%	-	26,4%
	nr	-	-	1,4%	-	1,4%
Total		20,8%	29,2%	47,2%	2,8%	100,0%
Formação	1º grau	-	-	-	-	-
	2º grau	2,8%	4,2%	6,9%	-	13,9%
	Superior	18,1%	25,0%	38,9%	2,8%	84,7%
	nr	-	-	1,4%	-	1,4%
Total		20,8%	29,2%	47,2%	2,8%	100,0%

nr = não revelou

Fonte: dados primários de pesquisa.

Tabela 16 – Descrição das Questões Correspondentes aos Valores do Arquétipo de Aprendizagem

Questões		Amostra (n=42)	Internacional (n=2)	Nac/Inter (n=12)	Nacional (n=25)	Regional (n=3)
Valores	<i>média</i>	4,42	4,74	4,51	4,40	4,09
	<i>dp</i>	0,48	0,22	0,51	0,49	0,31
v.4.1	<i>média</i>	5,11	5,00	4,69	5,33	5,00
	<i>dp</i>	1,14	0,00	1,60	0,91	1,00
v.4.2	<i>média</i>	4,21	5,75	3,83	4,33	3,67
	<i>dp</i>	1,70	0,35	1,43	1,73	2,89
v.4.3	<i>média</i>	4,38	5,50	4,56	4,21	4,33
	<i>dp</i>	1,37	0,71	1,39	1,28	2,52
v.4.4	<i>média</i>	1,63	1,75	1,81	1,53	1,67
	<i>dp</i>	0,76	0,35	0,96	0,72	0,58
v.4.5	<i>média</i>	4,83	4,50	5,57	4,52	4,67
	<i>dp</i>	1,37	0,71	1,19	1,31	2,31
v.4.6	<i>média</i>	4,18	6,00	4,32	4,19	2,33
	<i>dp</i>	1,48	0,00	1,30	1,43	1,53
v.4.7	<i>média</i>	2,89	3,25	3,51	2,79	1,00
	<i>dp</i>	1,32	0,35	1,31	1,24	0,00
v.4.8	<i>média</i>	4,49	2,50	4,79	4,48	4,67
	<i>dp</i>	1,50	2,12	1,36	1,52	1,15
v.4.9	<i>média</i>	5,14	5,75	5,40	4,98	5,00
	<i>dp</i>	1,25	0,35	1,31	1,23	1,73
v.4.10	<i>média</i>	4,94	5,00	4,88	4,96	5,00
	<i>dp</i>	1,14	0,00	1,27	1,10	1,73
v.4.11	<i>média</i>	5,63	6,75	5,51	5,76	4,33
	<i>dp</i>	1,47	0,35	1,58	1,36	2,08
v.4.12	<i>média</i>	2,94	2,50	2,68	3,05	3,33
	<i>dp</i>	1,79	0,71	1,95	1,79	2,31
v.4.13	<i>média</i>	5,80	6,00	5,74	5,83	5,67
	<i>dp</i>	1,10	1,41	1,14	1,17	0,58
v.4.14	<i>média</i>	4,00	4,75	4,31	3,84	3,67
	<i>dp</i>	1,36	0,35	1,58	1,36	0,58
v.4.15	<i>média</i>	4,75	5,50	4,75	4,59	5,67
	<i>dp</i>	1,39	0,71	1,45	1,46	0,58
v.4.16	<i>média</i>	5,67	5,75	5,53	5,65	6,33
	<i>dp</i>	1,13	0,35	1,15	1,21	0,58
v.4.17	<i>média</i>	5,66	5,50	5,85	5,54	6,00
	<i>dp</i>	0,97	0,71	0,96	1,06	0,00
v.4.18	<i>média</i>	5,66	6,25	5,63	5,83	4,00
	<i>dp</i>	1,54	0,35	1,52	1,40	2,65
v.4.19	<i>média</i>	2,01	2,00	2,15	2,03	1,33
	<i>dp</i>	0,93	0,00	1,11	0,91	0,58

Fonte: dados primários de pesquisa